

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

ПАО «Газпром нефть»
Елена Шемелина

05.04.2018



Что такое компетенции?

01

Компетенция - это поведение, которое базируется на знаниях, опыте человека, его способностях, мотивации и личностных качествах и позволяет эффективно достигать рабочих целей

02

Профессиональные компетенции — это набор знаний и навыков, необходимых сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей в компании

03

Управленческие компетенции — набор моделей организационного поведения, которые характерны для успешных лидеров Компании

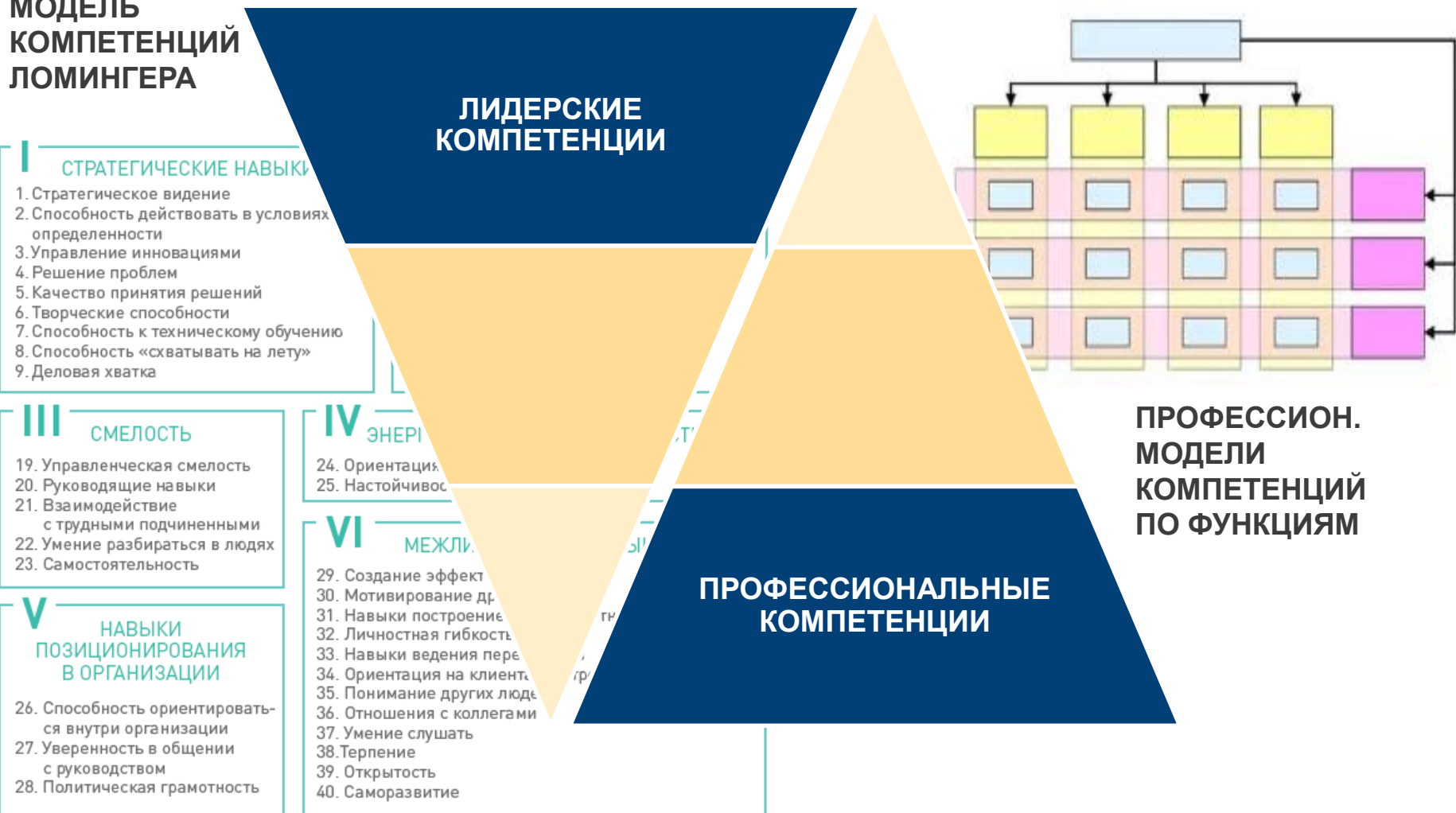
04

Модель профессиональных компетенций — это единая система, включающая в себя перечень профессиональных компетенций (знаний и навыков); индикаторов, описывающих каждую компетенцию и профили типовых должностей



КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ЛОМИНГЕРА



КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



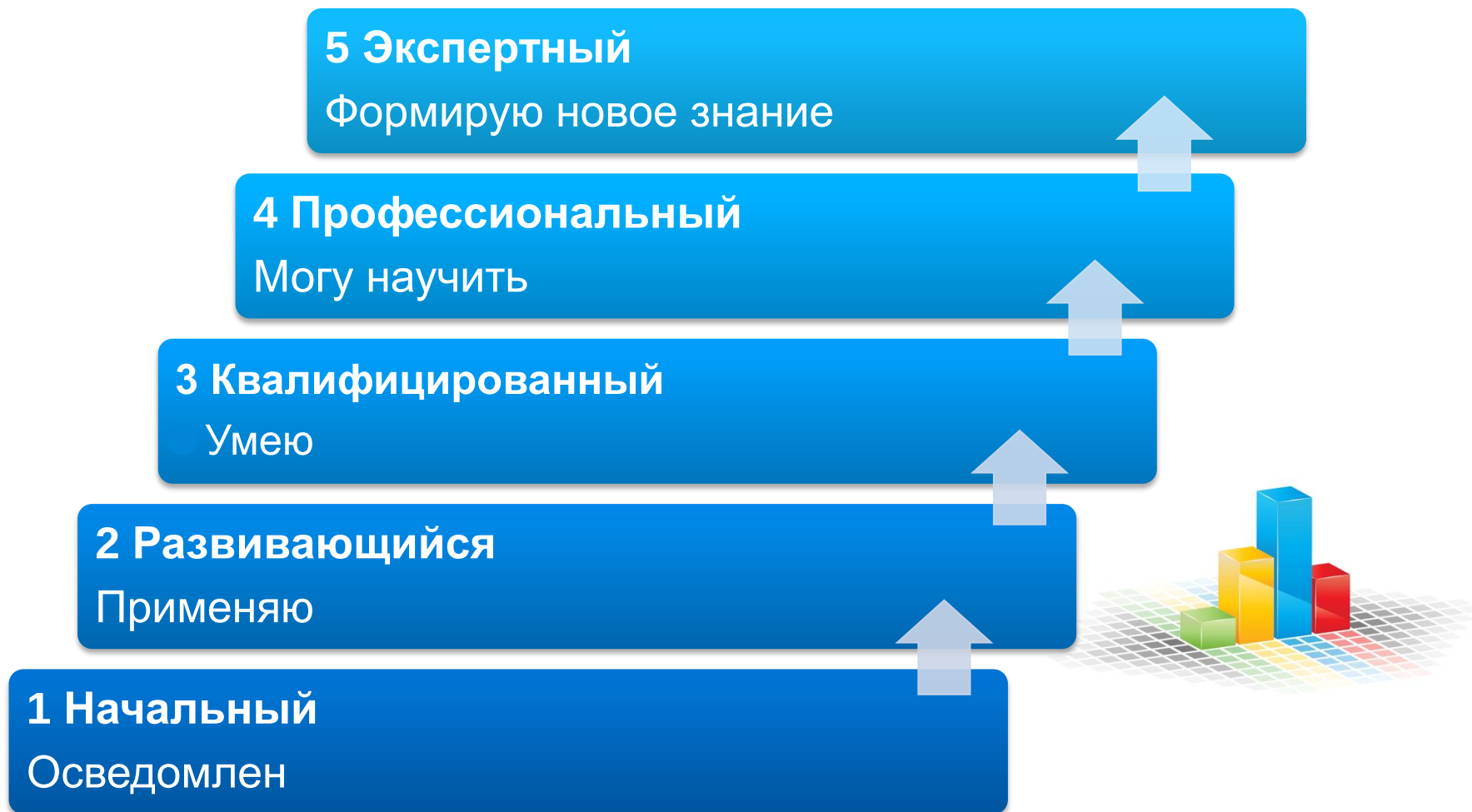
Пример Модели компетенций



Пример наполнения структуры профессиональных компетенций

Название компетенции	Индикаторы
 Раздел/Компетенция	ИНДИКАТОР
Бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование и управленческая отчетность Методы планирования и разработки бюджетов. Структура бюджетов организации. Финансовая структура организации (иерархия центров финансовой ответственности). Процессы формирования, согласования, контроля исполнения и анализа бюджетов	Формирование финансовой структуры организации (например, центры прибыли, центры затрат, центры инвестиций и т. д.). Применение различных способов выделения ЦФО (по компаниям, по направлениям бизнеса, по проектам и пр.). Формирование бюджетной структуры.
	Состав внеоборотных активов, оборотного капитала и собственного капитала, показатели оборачиваемости оборотного капитала, направления использования капитала, получение и распределение доходов (прибыли) организации.
	Технологии формирования результатов деятельности: моделирование, прогнозирование, планирование, бюджетирование. Применение различных подходов к бюджетированию (бюджетирование с нулевой базой, дельта бюджетирование, фиксированный бюджет, гибкий бюджет).
	...
Описание компетенции	

Степень владения компетенциями по 5-бальной шкале



Шкала лежит в основе профиля должности – целевого значения уровней владения компетенциями

Профиль должности

Профили должностей функции "Экономика и Финансы"

Должность/ Компетенции	Подразделение	Управленческие компетенции			Профессиональные компетенции				Условно смежные компетенции						Общие знания и навыки															
		Стратегическое видение	Коммуникация и выстраивание партнерских взаимоотношений	Лидерство и руководство	Оценка активов и инвестиционный анализ	Бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование и управленческая отчетность	Управление и контроль затрат	Управление эффективностью деятельности организации и показатели стоимости	Управление инвестициями	Налоговый учет и налогообложение	Бухгалтерский учет и отчетность РФ	Международный учет и отчетность	Ценообразование (закупки)	Ценообразование (продажи)	Корпоративные финансы	Система внутреннего контроля	Геологоразведочные работы	Добыча	Переработка	Логистика	Сбыт	Управление проектами	Взаимодействие с поставщиками/подрядчиками	Управление изменениями	Разработка стандартов в области экономики и финансов	Английский язык	Знание компании, бизнеса и отрасли	Управление данными и информационными системами	Формирование, корректировка и контроль оптимального плана производства нефтепродуктов	Формирование, корректировка и контроль оптимального баланса распределения нефтепродуктов
Начальник отдела	Отдел инвестиционной деятельности и операционной эффективности	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	-	-	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
Начальник отдела	Отдел анализа эффективности деятельности	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2
Экономист 1 категории	Планово-экономический отдел	-	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	1	-	-	-	2	1	1	1	1
Главный специалист	Отдел планирования и анализа затрат в нефтедобыче	-	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	-	-	-

Чем компетенции могут быть полезны?



Возможность анализа **сильных сторон и сторон для развития всей функции** и их обсуждение на одном языке

Наличие **единых критериев для оценки** профессионализма у сотрудника и руководителя

Возможность использования **единых стандартов при подборе** новых сотрудников

Единая база, которая обеспечивает **структурированный подход к системе** обучения и развития сотрудников

Модель компетенций лежит в основе процессов управления персоналом



При оценке кандидата или сотрудника мы смотрим на целевой уровень должности и текущий уровень сотрудника



Текущий статус
«Где мы сейчас»

Оценка компетенций



Целевой
уровень

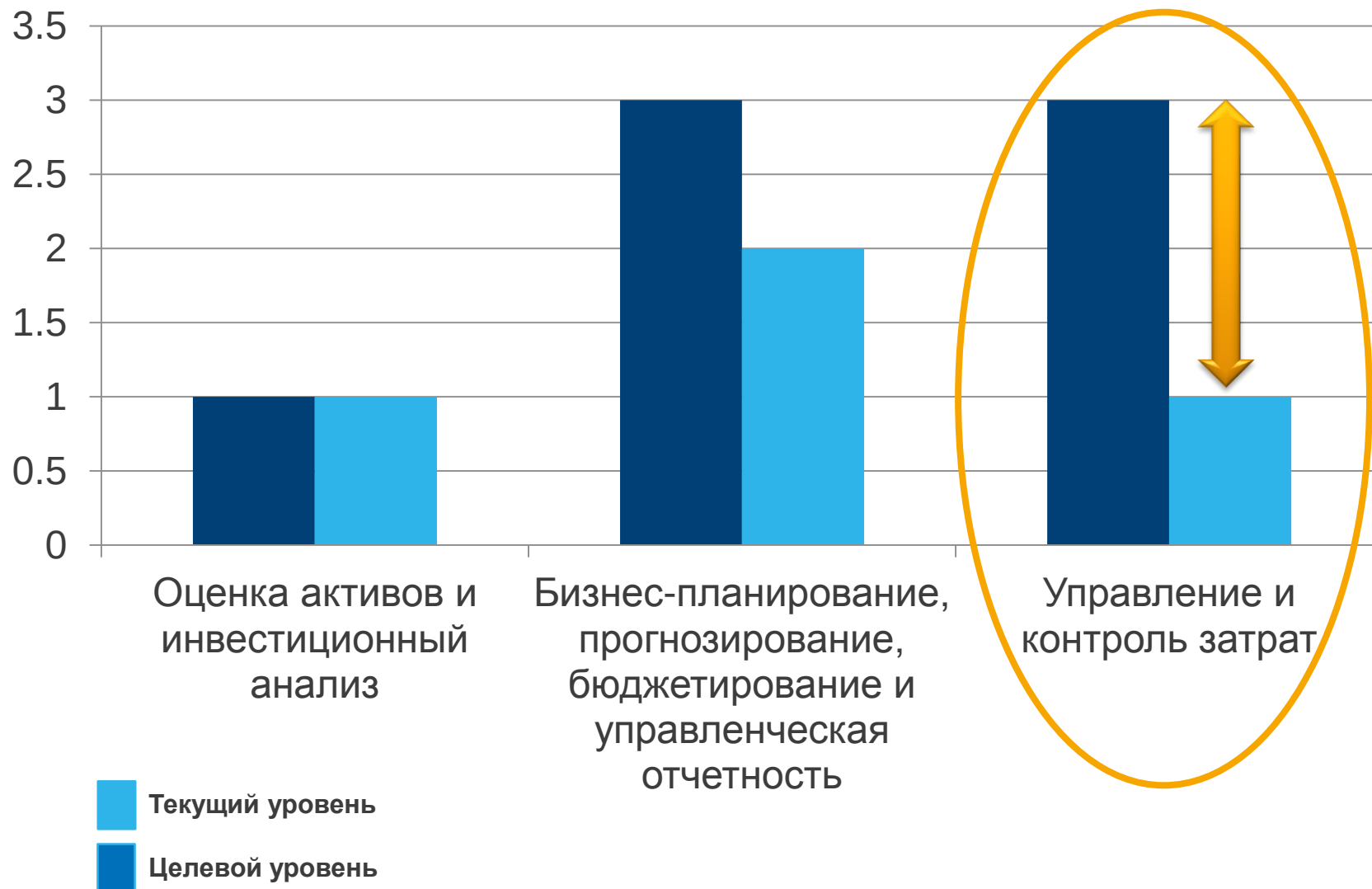
Требования к целевому
профилю должности

Чтобы понять, какие компетенции являются ключевыми нужно проанализировать профиль должности

Должности/ Компетенции	Подразделение	Управленческие компетенции			Профессиональные компетенции					Условно смежные компетенции						
		Стратеги-ческое видение	Коммуникация и выстраива-ние партнерских взаим-отношений	Лидерство и руководство	Оценка активов и инвестиционный анализ	Бизнес-планирование, прогнозирование, бюджетирование и управленческая отчетность	Управление и контроль затрат	Управление эффективностью деятельности организации и показатели стоимости	Управление инвестициями	Налоговый учет и налогообложение	Бухгалтерский учет и отчетность РФ	Международный учет и отчетность	Ценообразование (закупки)	Ценообразование (продажи)	Корпоративные финансы	Система внутреннего контроля
Главный специалист	Отдел планирования и анализа затрат в нефтедобыче	-	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Ключевые
компетенции

Далее следует сопоставить профиль должности с результатами оценки и определить ключевые компетенции для развития



Источником информации могут служить разные методы диагностики

Самооценка

Тест

Бизнес-кейс

Интервью

Тест: Финансы_2015_Pack2

Всего вопросов в тесте: 120

Вопрос 3 из 120

Попытка: 1 из 1

Состояние вопроса: **ПРОСМОТРЕН** НЕ ОТВЕТА НЕ НАЧАТ

Какие из следующих методов используются для оценки запасов предприятия?

☐ Метод ЛИФО

☐ Метод скользящей средней

☐ Метод поштучной оценки

☐ Метод средней стоимости

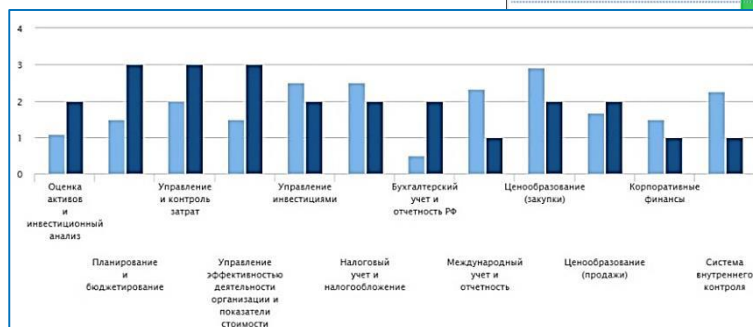
☐ Метод индексированной стоимости

☐ Метод ФИФО

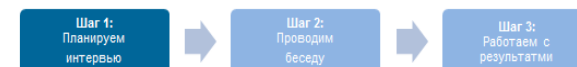
Принять ответ и перейти далее

Анализ соответствия текущего уровня развития компетенций целевым значениям

Профессиональные знания и навыки	Отклонение оценки интервьюера от целевого уровня	Оценка интервьюера	Целевой уровень
Количественные методы анализа	1,0	2,0	3,0
Методы оценки активов	0,0	2,0	2,0
Инвестиционный анализ	1,0	3,0	4,0
Управление инвестиционным портфелем	0,0	4,0	4,0
Принципы налогообложения	0,0	2,0	2,0
Принципы планирования и бюджетирования	0,0	3,0	3,0
	0,0	2,0	2,0
	0,0	1,0	1,0
	0,0	1,0	1,0
	0,0	3,0	3,0
	0,0	2,0	2,0
	0,0	3,0	3,0
	0,0	1,0	1,0
	0,0	2,0	2,0
	0,0	4,0	4,0



ПОДГОТОВКА К ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ



Шаг 1: планируем интервью (до 20 мин)

Рассчитываем время: интервью по одной компетенции занимает, как правило, около 15-20 минут. Оптимальная общая продолжительность беседы при обычном интервью с кандидатом – около 1 часа. Поэтому важно до начала встречи выбрать 3-4 фокусные компетенции из профиля должности², по отношению к которому оценивается кандидат / сотрудник.

Определяем фокус оценки: при выборе из профиля должности компетенций, вокруг которых будет строиться беседа, имеет смысл отдавать приоритет:

- компетенциям, требуемый уровень владения которыми «3» или «4»**
оценить наличие компетенции на уровне «1» или «2» можно с помощью теста или в рамках биографического интервью; для уверенного заключения об уровне «3» или «4» необходимо использовать интервью по компетенциям и / или кейсы;
- ключевым компетенциям профиля**
если речь идет о выборе кандидата, стоит убедиться в наличии у него наиболее важных профильных компетенций, владение которыми критично для эффективного выполнения обязанностей новой должности с самого первого дня; остальные навыки и знания можно будет «подтянуть» уже в процессе работы (в рамках периода адаптации);
- управленческим компетенциям**
если необходимо оценить кандидата / сотрудника по отношению к профилю руководящей должности, имеет смысл выбрать 1-2 компетенции из «зеленого» блока («Управленческие компетенции», стр. 12): в отличие от профессиональных и смежных компетенций тесты здесь неприменимы;

Руководство по проведению интервью по компетенциям ПАО «Газпром нефть»

Функция «Экономика и финансы»

ДАВАЙТЕ ОБСУДИМ

обсуждение и поиск идей в группах



10 МИНУТ

ФАКТЫ

Что Вы уже знаете
про использование
моделей
компетенций в
подборе?

Что работает / не
работает – **Ваш
опыт?**

СОМНЕНИЯ

Почему
компетентностный
**подход не
работает** в
подборе?

Что **мешает** его
применению?

ВОПРОСЫ

Что хотели бы
обсудить?

Какие **вопросы**
больше всего
волнуют?

Оценка уровня развития профессиональных компетенций: проведение интервью по компетенциям



- ❖ Интервью по МПК: общая схема и логика интервью
- ❖ Общие рекомендации по проведению интервью для руководителей
- ❖ Методы оценки в интервью: «воронка вопросов» и метод STAR

Интервью по компетенциям и интервью-гид используются для оценки кандидата, метод является наиболее валидным

Интервью по компетенциям

Кандидату предлагается описать реальные рабочие ситуации, произошедшие с ним. Оцениваются его действия в них, а также приобретенный опыт

Компетенция PC1. Оценка активов и инвестиционный анализ

Различные подходы к оценке активов, применяемые в отрасли, такие как сравнительный, затратный, доходный и пр. Формирование DCF-моделей. Методические и практические приемы и методы обоснования и оценки целесообразности инвестирования целью принятия эффективного решения. Определение и оценка рисков, связанных с инвестиционным проектом.

Уровни владения компетенцией

5	Экспертный "Формирую новое знание"	Обладает знаниями в объеме, полном объеме, включая знание по данному направлению сложности, в том числе неопределенности, стратегической мировой практике. Передачу любого уровня сложности (признанным экспертом ме
4	Профессиональный "Могу научить"	Имеет глубокое знание оценок, современные подходы, задачи направления, так и Консультирует коллег по р Является признанным экс
3	Квалифицированный "Умею"	Обладает углубленным те и инвестиционного анализ направления в стандартн комплексные, требующие решения нестандартных с опытных коллег. Является Консультирует молодых сп направления.
2	Развивающийся "Применяю"	Обладает целостным базой инвестиционного анализа, задачи в стандартных ситу Выбирает оптимальный м профессионалом в своей с
1	Начальный "Осведомлен"	Обладает общим представ оценок активов и инвести навыков решения профиля руководствуется общим пр специализируется на дан специализацию.

Руководство по проведению интервью по компетенциям

Блок «Экономика и финансы»

Версия для обсуждения

28.05.2025

22

Компетенция PC1. Оценка активов и инвестиционный анализ

Примеры вопросов:

- Какие подходы к оценке активов Вы знаете? В чем различие доходного, затратного и сравнительного подходов?
Подсказка: Приведите пример применения Вами любого из данных подходов. Приходилось ли Вам формировать DCF модели оценки актива, определять ставку дисконтирования и анализировать влияние на нее факторы, оценивать актив с точки зрения понесенных на него затрат или при помощи выделения сопоставимых активов? Каких результатов Вы достигли? Какой из подходов Вы считаете наиболее эффективным?
- Какие показатели эффективности инвестиций, экономической эффективности инвестиционного проекта и отраслевых показателей инвестиционного проекта Вы знаете?
Подсказка: Расскажите о Вашем опыте расчета данных показателей. С какими основными сложностями Вы столкнулись при расчете данных показателей? Как Вы их преодолевали? Насколько точными оказались Ваши расчеты? Какие показатели Вы используете для прогнозирования? Как различается использование таких показателей как период окупаемости затрат (PP) и период окупаемости затрат с учетом дисконтирования (DPP)? Расскажите об особенностях использования прочих показателей. Что Вы знаете о показателе ROIC?
- Какие способы классифицирования проектов Вы знаете? Как происходит определение целей инвестиционных проектов? В чем заключается разработка инвестиционных предпосылок планирования проектов и формирование инвестиционного проекта?
Подсказка: Как определение целей проектов влияет на их классифицирование? Расскажите о Вашем опыте определения целей инвестиционных проектов. С какими трудностями Вы столкнулись? Чем Вы руководствуетесь при формировании инвестиционного проекта? Как Вы представляете обоснования инвестиций?
- В чем различие номинального и реального подхода? В каких случаях они используются?
Подсказка: Приведите примеры показателей, которые могут быть рассчитаны с использованием только одного из данных подходов. В каких случаях применение какого из данных подходов является наиболее целесообразным? Приведите примеры показателей, которые могут быть рассчитаны с использованием обоих подходов.
- Что представляет собой каскадирование долгосрочных показателей стратегического плана?
Подсказка: Как происходит каскадирование долгосрочных показателей стратегического плана в показатели инвестиционного проекта? Приходилось ли Вам это делать?
- Какие виды рисков, применимых к инвестиционному проекту, Вы знаете?
Подсказка: Расскажите о Вашем опыте выявления данных рисков и оценки вероятности их реализации и масштаба последствий. Как Вы определяли и выбирали оптимальные методы управления выявленными рисками? Как Вы разрабатывали управленческие решения с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий? Каковы результаты предпринятых Вами мероприятий?
- Что представляет собой анализ чувствительности проекта?
Подсказка: Для чего используется анализ чувствительности проекта? В каких ситуациях используются метод сценариев, имитационное моделирование, диаграмма "Торнадо", метод корректировки нормы дисконта? Приведите пример проведения Вами анализа чувствительности проекта любым из приведенных способов. К каким выводам Вы пришли?
- Опишите основные функции инвестиционных коллегиальных органов Компании, а также порядок их работы.
Подсказка: Как происходит согласование и утверждение инвестиционных проектов? Расскажите о Вашем недавнем опыте участия в согласовании и утверждении инвестиционных проектов. Как Вы аргументировали необходимость данного проекта и отстаивали Вашу точку зрения? Удалось ли Вам согласовать и утвердить данный проект? Если нет, то почему?
- Что представляет собой экономический анализ геологоразведочных проектов? Какие его элементы Вы знаете?
Подсказка: Приведите пример Вашего участия в анализе рисков подготовленных к бурению лузшек, проведении экономической оценки плеев, определении минимальных рентабельных запасов. Какова была Ваша роль? С какими сложностями Вы столкнулись в ходе данного анализа? Что Вы предприняли для их преодоления?
- Какие методы статистического анализа распределений Вы знаете?

Версия для обсуждения

28.05.2025

23

Газпром нефть | 17

Перед интервью руководителю необходимо

Компетенция РС8. Международный учет и отчетность

Примеры вопросов:

1. Что представляет собой концепция МСФО? Какие стандарты МСФО Вы знаете?
Подсказка: Назовите основные качественные характеристики финансовой информации. Какие элементы финансовой отчетности и условия признания Вы знаете? Расскажите о Вашем опыте применения стандартов МСФО и расчета трансформационных поправок. Какова разница между МСФО и РСБУ (по областям учета)?
2. Что такое DD&A?
Подсказка: DD&A? Приведите пример.
3. Как происходит пропорциональная корректировка основных ко...
Подсказка: Приведите пример пропорциональной корректировки основных ко...
4. Какие основные убытки? Ка...
Подсказка: Приведите пример основных убытков. Ка...
5. Как проводит...
Подсказка: Приведите пример отслеживания финансовой...

Руководство по проведению
интервью по компетенциям
Блок «Экономика и финансы»

Версия для обсуждения
26.05.2015

Выберите 3-4 компетенции из целевого профиля должности кандидата, которые необходимо оценить

Познакомьтесь с примерами вопросов для выбранных к оценке компетенций из интервью-гида

Выберите / сформулируйте вопросы, соответствующие целевому уровню владения компетенциями из раздела "Техники постановки вопросов"

Этапы интервью и их цели



Общие правила проведения интервью

Готовьтесь к интервью и фиксируйте полученные данные



Не вкладывайте в вопрос ответ



Анализируйте прошлый опыт кандидата и собирайте не менее 2-3 фактов из опыта кандидата по каждой компетенции



Чередуйте вопросы на разные темы для снижения вероятности социально-желаемых ответов



Проводите оценку и принимайте решение только после окончания интервью

1. **ВОРОНКА ВОПРОСОВ:** вопросы к кандидату с преобладанием открытых вопросов и построением цепочек вопросов, когда новый вопрос привязывается к ответу на предыдущий



2. **Методика STAR:** разбор конкретных ситуаций, извлеченных в ходе собеседования из опыта кандидата



Методика STAR при проведении интервью



Завершение интервью

1

- Расскажите о дальнейших шагах отбора

2

- Сообщите предполагаемые сроки принятия решения

3

- Согласуйте способ дальнейшей коммуникации и контактное лицо

4

- Поблагодарите кандидата за время и интерес к компании



1

❖ Распределите роли руководителя, кандидата и наблюдателя

2

❖ Ознакомьтесь с материалами кейса, подготовьтесь к интервью

3

❖ Проведите интервью **по методу STAR, соберите 2-3 «звезды»**

4

❖ Дайте обратную связь «руководителю» по качеству проведения интервью

Применение Модели компетенций: новый сотрудник и его поиск

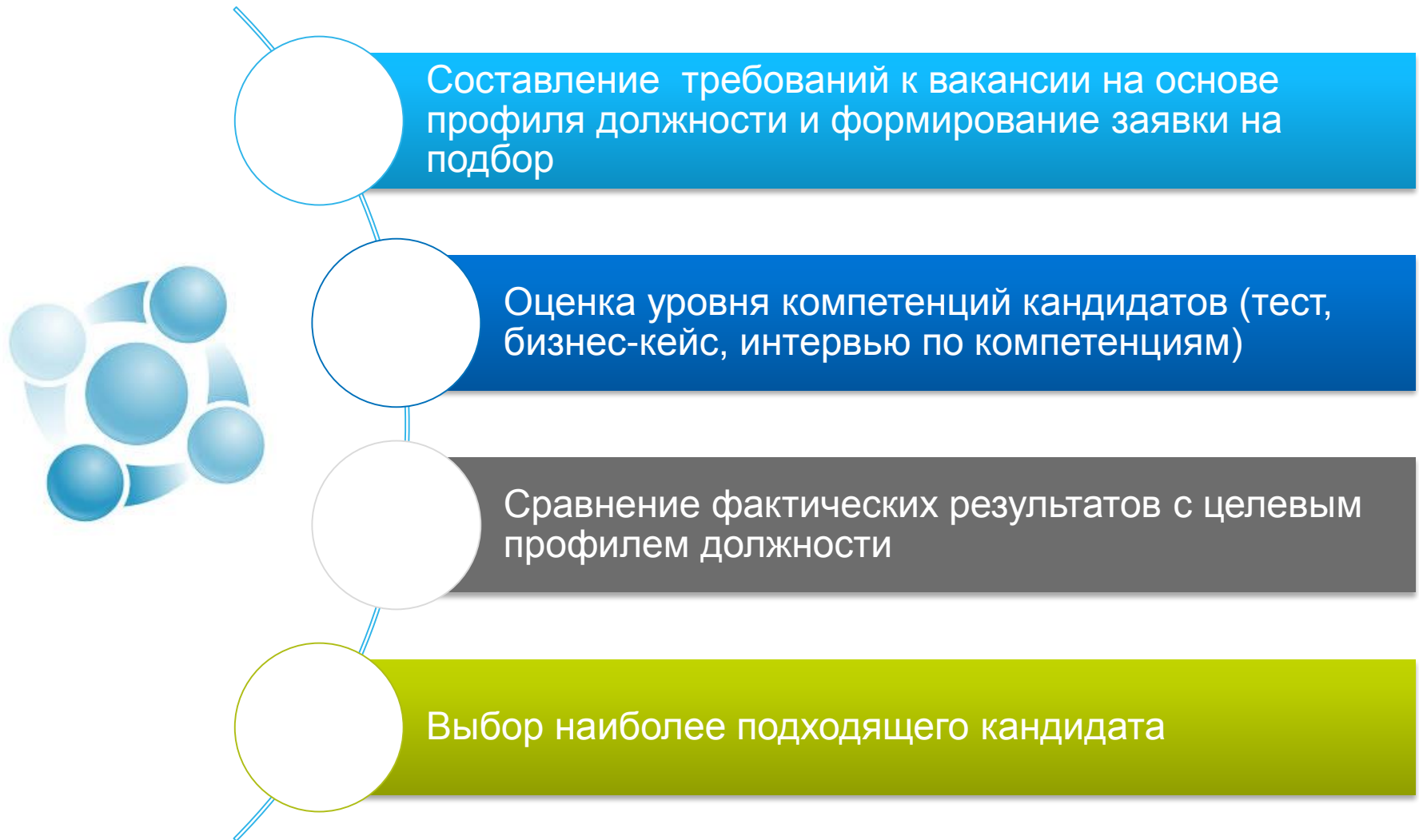


- ❖ Процесс подбора нового сотрудника
- ❖ Профиль должности и его составление
- ❖ Составление заявки на подбор с учетом профиля должности

Как понять, что кандидат достаточно компетентен для должности?



Процесс подбора сотрудника



Модель компетенций используется при составлении требований к вакансиям при подборе новых сотрудников

1	Компетенция	Целевой профиль должности
	Бухгалтерский учет и отчетность	3
	Управление эффективностью деятельности и показатели стоимости	3
	Международный учет и отчетность	2



2	Компетенция / Индикаторы	Уровень развития
	Бухгалтерский учет и отчетность	3
	организация документооборота, обеспечивающего ведение бухгалтерского, налогового учета (в другой компании Группы)	
	Управление эффективностью деятельности и показатели стоимости	3
	Анализ эффективности деятельности компании. Выявление инициатив, способных повысить эффективность деятельности компании: повышение рентабельность активов, оценка эффективности инвестирования во внеоборотные активы, контроль исполнения инвестиционных планов и их ключевых показателей...	
	Международный учет и отчетность	2
	Знание МСФО / ГААП США	



3	Заместитель генерального директора по экономике и финансам	
	Обязанности: - Организация учетной функции на уровне, требуемом законодательством и менеджментом компании - Финансово-экономическая защита компании - Бизнес партнерство - Организационные функции и роль коммуникатора	Требования: - Высшее, очное, финансово-экономическое образование - Знание и практический опыт по процессу бюджетирования, контролю затрат, управлению эффективностью, бухгалтерскому учету и отчетности (самостоятельное формирование отчетности)

Профиль компетенций и выделение ключевых компетенций – задача руководителя при подаче Заявки на подбор

Критерии оценки успешности деятельности: УПЦ

Профиль идеального кандидата

Образование: высшее, очное, финансово-экономическое

Требуемый опыт/знания:

Обязательно:

- Профессиональный опыт 2-3 года в производственной компании на позиции финансового директора или финансового контролера
- Опыт управления коллективом, выстраивания партнерских взаимоотношений
- Знание и практический опыт по процессу бюджетирования, контролю затрат, управлению эффективностью, бухгалтерскому учету и отчетности (самостоятельное формирование отчетности)

Желательно:

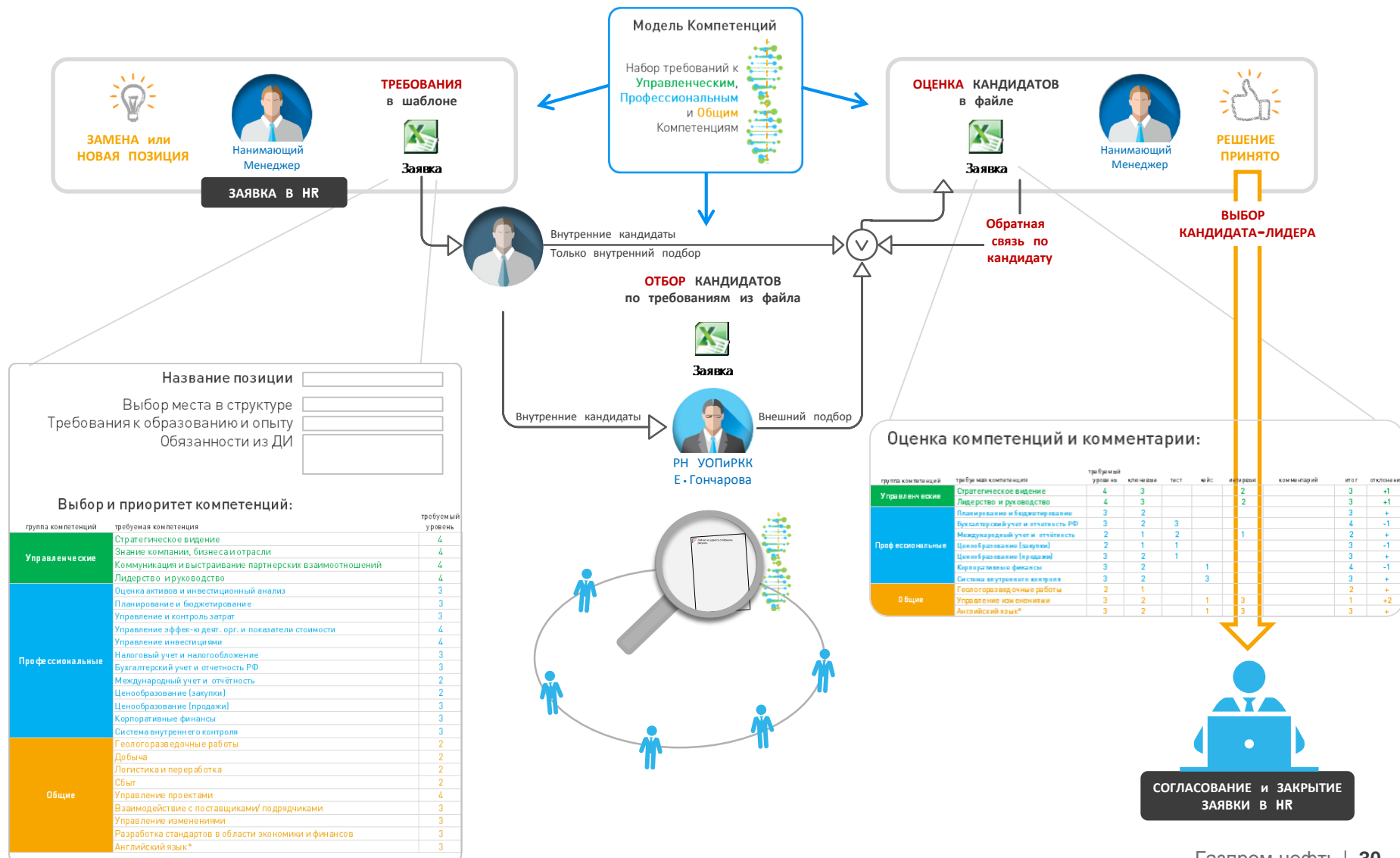
- Знание МСФО / ГААП США
- Опыт реализации проектов по улучшению своей функции

Компетенции (из модели компетенций):

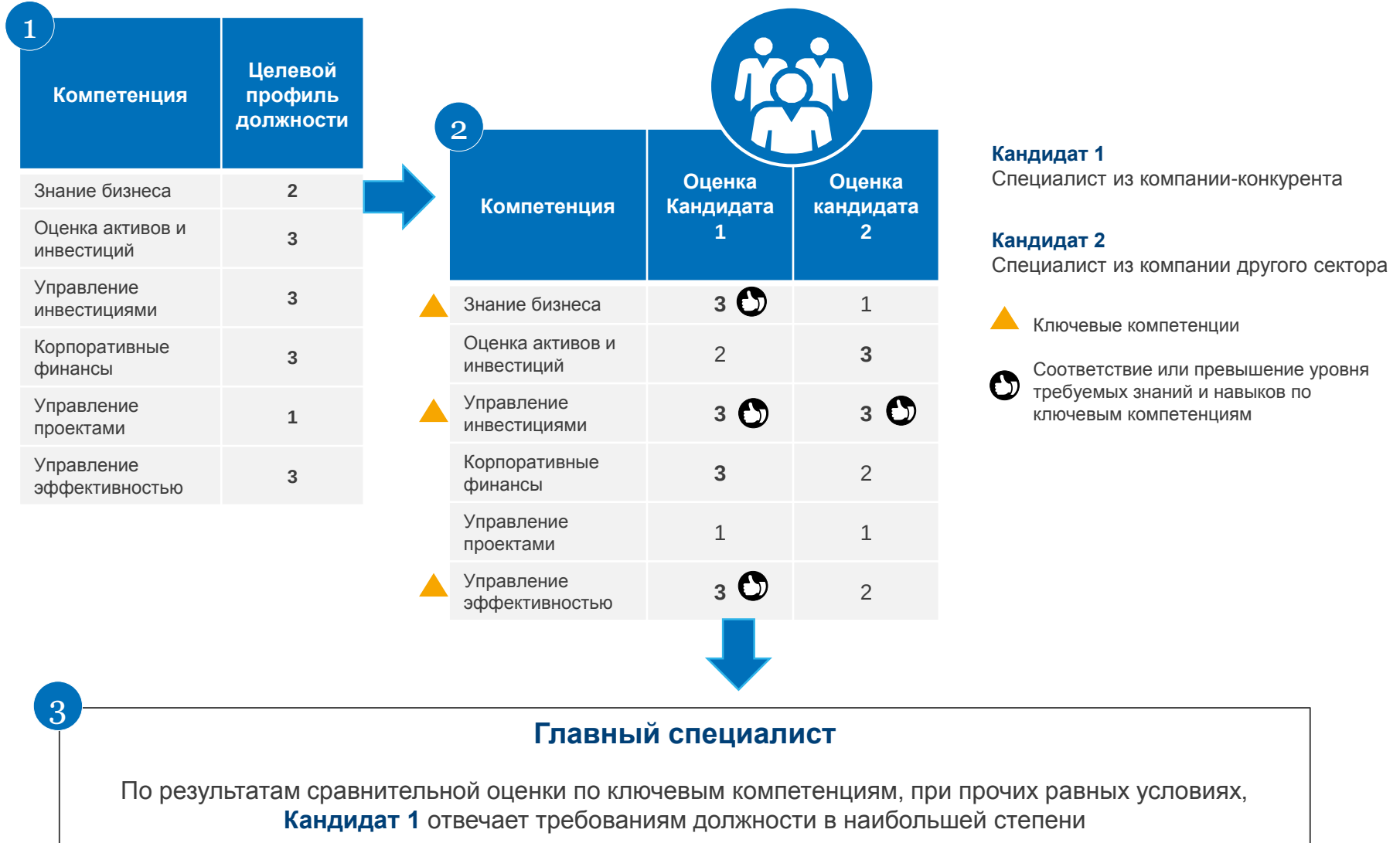
Стратегическое видение	3
Знание компании, бизнеса и отрасли	2
Коммуникация и выстраивание партнерских взаимоотношений	3
Лидерство и руководство	3
Оценка активов и инвестиционный анализ	3
Планирование и бюджетирование	3
Управление и контроль затрат	3
Управление эффективностью деятельности организации и показатели стоимости	3
Управление инвестициями	3
Налоговый учет и налогообложение	3
Бухгалтерский учет и отчетность РФ	3
Международный учет и отчетность	2
Ценообразование (закупки)	3
Ценообразование (продажи)	2
Корпоративные финансы	2

ПРОЦЕСС ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

уточнение требований по работе на основе Модели Компетенций



Пример использования Модели компетенций при принятии решения по кандидату на должность главного специалиста





1

- ❖ Проанализируйте информацию по результатам тестирования, общую информацию по кандидату и результаты интервью по компетенциям

Таблица оценок по компетенциям					
		Уровень развития компетенций			
		Оценка руководителя	Самооценка	Результаты тестирования	Целевой уровень
Профессиональные знания и навыки					
PC1	Количественные методы анализа	2	2	2	3
PC2	Методы оценки активов	2	2	2	2
PC3	Инвестиционный анализ	3	3	3	4
PC4	Управление инвестиционным портфелем	4	4	4	4

2

- ❖ Примите решение по кандидату и аргументируйте логику принятия решения ведущему



Оставшиеся вопросы по теме



КОНТАКТЫ



Елена Шемелина

Руководитель направления по развитию
сотрудников корпоративных функций

ПАО «Газпром нефть»

Shemelina.EN@gazprom-neft.ru