

тарифов. Это означает, что будет установлен порог минимальных и максимальных цен на продажу газа. Такое ограничение может снизить порог рентабельности и отпугнуть частный сектор от значительных вложений в отрасль, что приведет к дефициту инвестиций.

Чтобы избежать такого и достичь выше обозначенных целей, необходимо создание финансовой подушки безопасности для субсидирования частных инвесторов при выходе цены газа за установленные нормы. Необходим контроль, который должен обеспечить превышение доходов от инвестиций над вложенными средствами в субсидирование.

В перспективе предлагаемый комплекс мер сможет повысить количество компаний на рынке газообеспечения до уровня конкурентного снижения цен и даст возможность отменить государственное регулирование.

Литература

1. Газпром в вопросах и ответах. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazpromquestions.ru/international> (Дата обращения: 24.01.2017).
2. Газпром / Акционерам и инвесторам / Акции. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/investors/stock/> (Дата обращения: 24.01.2017).
3. Гарант / Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) / Коммерческая концессия / Статья 1033. [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/10164072/55/> (Дата обращения: 24.01.2017).
4. Кубарев Е.Н. Формы партнерства государства и частного бизнеса в инвестиционном процессе // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2 (26). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2025> (Дата обращения: 24.01.2017).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ МАЙЕРС-БРИГГС

К.А. Коновалова

Научный руководитель доцент И.В. Шарф

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск, Россия

Как HR-менеджеры оценивают кандидатов на управленческие должности в России и за рубежом? И те и другие используют такие инструменты тестирования, которые позволяют определить уровень навыков и знаний, а также интеллектуальных способностей человека (см. рис. 1). Оценить критические моменты несоответствия требованиям, психические и физиологические особенности кандидата, соотнести особенности типа с требованиями должности и выполняемой работы.

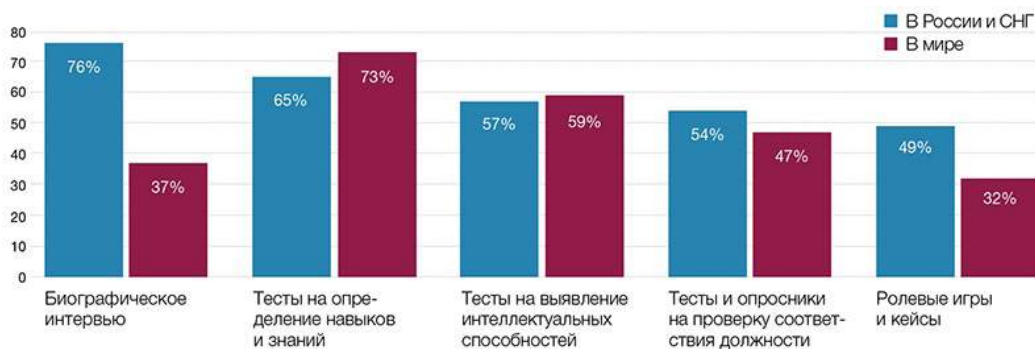


Рис.1. Инструменты, которые используют HR-менеджеры для оценки кандидатов

В настоящее время психологические тесты стали широко использоваться при выборе кандидата на управленческую должность. Рассмотрим опросник, который сегодня считается одним из наиболее широко используемых психологических инструментов в мире [4].

Система психологического тестирования Майерс-Бриггс представляет собой самостоятельный опросник, разработанный с тем, чтобы определить тип личности человека, его сильные стороны и предпочтения. Получить полное представление о качествах будущих руководителей. Хороший управленец должен обладать комплексом личностных качеств, возможно, и противоположных. Например, уметь всему придавать системность, что свойственно людям рациональным. Но в то же время интуитивно делать то, что принесет выгоду компании. А такое качество свойственно больше чувственным людям. Кроме того, руководителю-интроверту придется много общаться с разными людьми. Иначе говоря, вести себя порой как экстраверту. Может быть, лишь соотношение разных качеств может различаться [1].

Система Майерс-Бриггс разработана Кэтрин БРИГГС и Изабель БРИГГС-МАЙЕРС на основе учения Карла Юнга, описанного в книге «Психологические типы». Однако данная система расширяет и углубляет теорию ЮНГА, в частности К. Юнг выделял лишь четыре психотипа личности, а в системе МАЙЕРС-БРИГГС их 16 [6].

Таблица 1

16 психотипов по МАЙЕРС-БРИГГС, их образные названия и краткие характеристики

Психотип	Образное название	Характеристика	Знаменитость
ESTP	Маршал	Полон энтузиазма, легковозбудимый, деятельный	ЖУКОВ
ESTJ	Администратор	Работает по правилам, того же требует от других, легко берет на себя ответственность	ШТИРЛИЦ
ESFP	Политик	Очень внимателен к людям, часто выступает в роли миротворца	НАПОЛЕОН
ESFJ	Энтузиаст	Обладает особым талантом помогать всем без исключения поверить в себя	ГЮГО
ISTJ	Инспектор	Обладает сильным внутренним чувством долга, организован, может добиться успеха в любом деле, за которое возьмется	ГОРЬКИЙ
ISTP	Мастер	Хорошо делает логический анализ и с большой охотой применяет его на практике	ГАБЕН
ISFJ	Хранитель	Ценит безопасность, уважает традиции и закон, с трудом воспринимает новые идеи	ДРАЙЗЕР
ISFP	Художник	Обычно выбирает работу, которая предоставляет возможность свободно трудиться, претворяя в жизнь личные цели	ДЮМА
ENTP	Новатор	Способен повсюду видеть новые возможности, решать широкий круг задач	ДОН КИХОТ
ENTJ	Командир	Сосредоточен на карьере, есть тяга к лидерству, добивается успеха в решении самых разных задач	ДЖЕК ЛОНДОН
ENFP	Инициатор	Обладает большим числом навыков и талантов, способен вдохновлять окружающих	ГЕКСЛИ
ENFJ	Педагог	Великодушная, творческая личность, умеет находить лучшее в окружающих	ГАМЛЕТ
INTJ	Исследователь	Внимательно наблюдает за миром, постоянно собирает информацию, проницателен и быстро понимает новые идеи	РОБЕСПЬЕР
INTP	Критик	Ценит знания превыше всего, его разум постоянно занят созданием новых теорий, доказательством или опровержением существующих	БАЛЬЗАК
INFJ	Предсказатель	Не любит копаться в мелочах, обладает интуицией, творческая личность	ДОСТОЕВСКИЙ
INFP	Романтик	Внимательный, умеет слушать, не любит конфликты, плохо приспособлен к быту	ЕСЕНИН

Основой систематизации является прохождение теста MBTI (Myers Briggs Type Indicator – «Индикаторы типов МАЙЕРС-БРИГГС»). В тесте 94 вопроса. Для каждого вопроса существует два варианта ответа, из которых респондент должен выбрать только один.

В результате тестирования получается комбинация букв. И уже по ней определяется, к какому психотипу относится человек. Каждая комбинация соответствует одному определенному психотипу.

Кроме того, можно воспользоваться не только краткой словесной характеристикой психотипа, но и расшифровкой комбинации букв. Получится более развернутая характеристика этого же психотипа [3].

Исследовательницы образовали из восьми букв, с помощью которых обозначаются и описываются психотипы, пары противоположностей. Получилось четыре пары: S и N, E и I, T и F, J и P. В них действительно противопоставляются разные качества. Например, сенситивность, фокус на настоящем (S) и интуиция, фокус на будущих возможностях (N). Либо экстравертность (E) и интровертность (I).

Но суть не только в противопоставлении основных качеств. Эти антагонистичные пары обозначают также разные уровни проявления характера человека (дескрипторы). Итак, пара S и N показывает, как человек действует в различных ситуациях, – полагаясь на интуицию (N) или на здравый смысл (S). Вторая пара E и I обозначает, как и откуда человек черпает энергию – из общения как экстраверт (E) либо побыв в одиночестве, что свойственно интровертам (I). Третья пара J и P проявляет, как протестированный готовит решение, – структурируя мысли, стремясь выработать наиболее верное решение (J) либо принимая бессистемность обстановки, не упорядочивая мыслей (P). Наконец, четвертая пара T и F говорит о том, как управленец принимает решение – рационально (T) либо полагаясь на ощущения (F) [6].

Получается, в комбинацию букв, которая обозначает психотип человека, обязательно попадает какая-то одна буква из каждой пары противоположностей. И возможных 16 комбинаций.

Все психотипы распределяются по четырем видам темперамента. Именно столько разновидностей темперамента, по мнению разработчиков типологии, существует. Чтобы обозначить разновидности, они использовали те же буквы, что и для маркировки психотипов, только формировали комбинации из двух букв. Основу составляют буквы S и N, так как считается, что сильнее всего на темперамент человека влияют качества, обозначаемые этими буквами. А именно: поведение, ориентированное на конкретную информацию в настоящем (S, от англ. Sensing – ощущение), и поведение, ориентированное на обобщенную информацию и возможности в будущем (N, от англ. iNtuitive – интуиция). Наблюдения исследователей показали: качество S в плане темперамента может сочетаться только с качествами P (Perceiving – восприятие) и J (Judging – решение). А

качество N только с характеристиками F (Feeling – чувства) и T (Thinking – логика). Буквы E и I для обозначения темпераментов не используются.

Таким образом, четыре вида темперамента обозначаются комбинациями из двух букв: SP, SJ, NF, NT. Характеристика каждого вида темперамента представлена в таблице 2 ниже.

Таблица 2

Четыре типа темперамента по МАЙЕРС-БРИГГС и их характеристики

Название темперамента	Описание	Сильные стороны личности
<p>1.SP</p> <p>Отличия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – главное – делать – хочет спонтанности и воодушевления – предпочитает свободу выбора вместо инструкций – хороший переговорщик 	<p>Практичен и реалистичен, предпочитает спонтанные и изменчивые ситуации. Живет здесь и сейчас, воспринимает информацию легко, поэтому готов к любым неожиданностям. Отдает предпочтение профессиям, в которых не надо долго ждать результата. Даже повседневная ситуация представляется для него новой, он сразу ищет ее решения, являясь генератором идей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – практицизм – умение вникнуть в проблему и решить ее, если она имеет отношение к текущему моменту – изобретательность – особое чутье к насущным потребностям
<p>2.SJ</p> <p>Отличия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – главное – служение – хочет занимать свое место – осознает важность членства, ответственность, долг – традиционалист 	<p>Собирает информацию максимально практично и реалистично, хорошо организует этот процесс. Стремится к деятельности, которая имеет большое общественное значение. Придет на помощь окружающим, вежливый, смелый и добродетельный, строгий приверженец традиций. Его жизнь подчинена порядку. Когда вспомнит известный алгоритм, то ситуация становится понятной. Склонен к детализации, предпочитает разрабатывать конкретные планы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – умение руководить – надежность – умение заботиться – четкое понимание, кто, где и в чем главный
<p>3. NF</p> <p>Отличия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – главное – становление и стремление к самобытности – стремится вести других, сделать мир лучше – стремится к самореализации – катализатор 	<p>Для представителя этого темперамента мир полон неограниченных возможностей, которые переводятся на язык внутри- и внеличностных взаимоотношений. Это идеалист, который предрасположен к преподаванию, гуманитарным дисциплинам, юриспруденции, религии (профессии имеют общечеловеческую ценность). Он уверен, что самое главное – это гармония чувств и отношений. Предпочитает использовать интуицию, поэтому принимает решения, которые носят личностную окраску. Привлекают новые проекты, вещи, которые не произошли, но которые можно сделать, новые возможности для людей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – исключительные способности к работе с людьми – умение координировать и убеждать – сильное желание помогать другим – умение и желание поддерживать других в их начинаниях
<p>4.NT</p> <p>Отличия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – главное – знать – стремится к собственной компетентности – стремится властвовать над природой – обладает хорошим интеллектом 	<p>Такие сотрудники используют рациональные доводы, чтобы принять решение. Постоянно совершенствуется и теоретизирует обо всем на свете. Вопрос «Почему?» возникает у NT-сотрудника по отношению ко всему. То он бросает вызов авторитетам, то ставит под сомнение любые источники информации. Он уверен в том, что считать достоверным и компетентным, и по этой мерке оценивает себя и других. Он интересуется будущим, но поскольку предпочитает чувствам радио, то на все возможности смотрит через призму логических критериев. Любит перспективу, умело разрабатывает стратегические линии</p>	<ul style="list-style-type: none"> – умение представить себе картину в целом – способность к отвлеченному мышлению и составлению общего плана – умение разобраться во внутренней логике и принципах функционирования самых различных систем и организаций

Если по итогам тестирования получилась комбинация из четырех букв, указывающая, какой психотип у управленца, то легко определить, какой у него темперамент. Есть таблица соответствия психотипов и темпераментов. Все 16 психотипов распределены между четырьмя видами темперамента – по четыре на каждый. Просто посмотрите на комбинацию из четырех букв и найдите в таблице, какой комбинации из двух букв она подчинена (см. таблицу 3 ниже) [2].

Таблица 3

Соответствие психотипов разным видам темперамента

Темперамент SP	Темперамент SJ	Темперамент NF	Темперамент NT
ESFP	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISFP	ISFJ	INFJ	INTJ
ESTP	ESTJ	ENFP	ENTP
ISTP	ISTJ	INFP	INTP

Оценив темперамент и психотип кандидата на вакантную управленческую должность, можно сделать вывод, справится ли кандидат с обязанностями, которые на него будут возлагаться. Понять, что мешает человеку быть более эффективным в вопросах, несложно. Просто стоит сопоставить то, что требуется от управленца, с тем, к чему он склонен, судя по тесту. Станет ясно, какие задачи лучше ставить. Необходимо пользоваться не только кратким описанием психотипа, но и расшифровывать каждую из четырех букв, которыми этот психотип обозначен. И тогда тест послужит инструментом продвижения кандидата по карьерной лестнице и предметом саморазвития работника, ведь тест хорош тем, что не просто показывает сильные и слабые стороны управленца, а дает всестороннюю картину его характера.

Поскольку опросник Майерс-Бриггс относительно прост в использовании, он стал одним из самых популярных и наиболее часто применяемых психологических инструментов на сегодняшний день.

Литература

1. Алехина О.Е. Служба персонала / О.Е. Алехина, А. В Павлуцкий // Управление персоналом. – 2015. – №11. – С. 56-59.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин – М.: Академия, 2014. – 624 с.
3. Королёв О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. – 2015. – №2. – С.40-48.
4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 2014. – 527 с.
5. Официальный сайт «Директор по персоналу». [Электронный ресурс]. – 2016. – URL: [http:// e.hr-director.ru](http://e.hr-director.ru) (дата обращения: 20.01.2017).

ДОСТОИНСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»

К.А. Коновалова

Научный руководитель доцент И.В. Шарф

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г.Томск, Россия

Одним из факторов расширения конкурентоспособности компании как на национальном, так и на мировом рынке является наличие квалифицированных и высокомотивированных кадров, как следствие актуализируется задача постоянного мониторинга и оценки персонала компании. Оценка персонала позволяет значительно повысить качество трудовых ресурсов предприятия за счет целенаправленного обучения и развития, основанного на ее результатах. Существующие сегодня методы оценки работы персонала уже опробованы на практике и показали, что с их помощью можно с высокой степенью достоверности оценить как профессиональные, так и личные качества сотрудника [1].

Личностный и карьерный рост сотрудников должен основываться на результатах оценок их личных и профессиональных компетенций. Одним из самых доступных и простых способов такой оценки является метод «360 градусов».

Метод «360 градусов» – это система оценки сотрудника, позволяющая собрать и систематизировать данные о его реальном поведении в различных рабочих ситуациях. Кроме того, с помощью этого метода возможно составить четкое мнение о том, насколько сотрудник соответствует критериям занимаемой должности, насколько он владеет необходимыми для этого компетенциями. Основная задача данного метода заключается в выявлении слабых факторов в работе определенного сотрудника. Конечный результат в виде среднеарифметических показателей предоставляется оцениваемому специалисту, чтобы он мог увидеть мнение окружающих о его профессиональной деятельности и личных качествах. Такой подход позволяет человеку самостоятельно скорректировать определенные аспекты своего поведения в конкретных рабочих ситуациях [6].

Оценка персонала по методу «360 градусов» дает возможность проанализировать поведенческие, личностные и профессиональные качества сотрудника на основании опроса людей, которые непосредственно связаны с ним в различных рабочих сферах и ситуациях. Также в опросе принимает участие и сам сотрудник, в этом случае для него будет интересно сравнить собственное мнение об имеющихся у него компетенциях с тем, что сложилось у его коллег и установленными для данной должности нормами.

В каждом конкретном случае в качестве оценщиков необходимо выбирать именно круг людей, имеющих разносторонние контакты с сотрудником:

- верхний сегмент круга – непосредственный руководитель и вышестоящее начальство;