

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом нефтегазового предприятия на основании компетентного подхода (на примере ЗАО «Компания СИАМ» г. Томска)

УДК 622.323:005.95:005.336.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Мухамадиев Минис Минисович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Вершкова Елена Михайловна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) _____ (Дата) Г.Ю. Боярко
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломного проекта
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Мухамадиев Минис Минисович

Тема работы:

Система управления персоналом нефтегазового предприятия на основании компетентного подхода (на примере ЗАО «Компания СИАМ» г. Томска)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1179/с от 16.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.05.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Материалы исследовательской работы по теме. 2. Результаты обучения по учебному плану специальности. 3. Отчёт по преддипломной практике.
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Принципы системы управления персоналом. 2. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Компания СИАМ». 3. Разработка мероприятий по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом. 4. Расчет ожидаемой экономической эффективности от предложенных мероприятий по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Разработка мероприятий по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом	Вершкова Елена Михайловна
Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	03.03.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Вершкова Елена Михайловна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Мухамадиев Минис Минисович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Мухамадиев Минис Минисович

Институт	Институт природных ресурсов	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования		Направление	Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике - Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	– Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611) – Официальный сайт ЗАО «Компания СИАМ» http://siamoil.ru – Социальный кодекс ЗАО «Компания СИАМ», который был принят в 2002 году.
---	--

Перечень вопросов подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Проанализировать в качестве внутренних факторов социальной ответственности ЗАО «Компания СИАМ»: – Оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, а также жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам. – Соблюдение основополагающих принципов и прав в сфере труда, международных трудовых норм, а также трудовому законодательству Российской Федерации и стран, в которых работает ЗАО «Компания СИАМ». – Исследовать Основные направления социальной политики ЗАО «Компания СИАМ».
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная	Проанализировать в качестве факторов внешней социальной ответственности ЗАО «Компания

благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д	СИАМ»: – Спонсорство и благотворительность – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным населением и местными органами власти; – готовность участвовать в кризисных ситуациях, и другие. – конкурсы на получение грантов и стипендиальные программы – волонтерство, софинансирование.
1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Определение стейкхолдеров ЗАО «Компания СИАМ», дать краткое описание их деятельности: – Внутренние (находящиеся внутри организации): учредители, инвесторы, персонал. – Внешние (находящиеся за пределами организации): поставщики, посредники, заказчики, партнеры.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Описать программы ЗАО «Компания СИАМ» и определить их направленность на разных стейкхолдеров.
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты ЗАО «Компания СИАМ» программы КСО, направленные на внешних и внутренних стейкхолдеров
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Определить эффективность программ КСО ЗАО «Компания СИАМ».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры и структура программ ЗАО «Компания СИАМ»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Мухамадиев Минис Минисович		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

Период выполнения _____ весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Дипломного проекта

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2016	Глава 1. Теоретическая	15
13.04.2016	Глава 2. Аналитическая	20
25.04.2016	Глава 3. Внедрение компетентностного подхода	20
12.05.2016	Глава 4. Социальная ответственность	20
20.05.2016	Нормоконтроль (проверка соответствия оформления требованиям к ВКР)	15
25.05.2016	Предварительная защита	10
27.05.2016	Сдача готовой работы	<i>Итого: 100</i>

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 106 страниц, 4 рис., 13_табл., 50 источников, 4 прил.

Ключевые слова: Формирование, анализ, оценка, исследование, совершенствование, разработка, эффективность, персонал, компетентность, корпоративная социальная ответственность.

Объект исследования компетенции персонала организации ЗАО «Компания СИАМ».

Цель работы теоретическое и методологическое обоснование и разработка научно-методических и практических основ формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом на примере компании нефтегазовой промышленности ЗАО «Компания СИАМ».

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ понятия управления персоналом в организации: дано понятие компетентного подхода управления персоналом, исследована и выявлена проблема управления персоналом в ЗАО «Компания СИАМ»; проведен анализ системы управления персоналом в ЗАО «Компания СИАМ»; разработаны мероприятия по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом; произведен расчет ожидаемой экономической эффективности от предложенных мероприятий по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом.

В результате исследования была достигнута заявленная во введении цель и задачи (разработан методологический подход к исследованию компетенций персонала; рассмотрена классификация компетенций; раскрыта сущность и содержание модели компетенций персонала организации; обоснован методический подход, и разработана методика формирования модели компетенций в ЗАО «Компания СИАМ»; сформирована концепция

компетентностного подхода в управлении персоналом. Тем самым разработан шаблон внедрения метода компетенций в деятельность ЗАО «Компания СИАМ».

Степень внедрения предлагаемых мероприятий - находятся в стадии утверждения к внедрению.

Область применения: разработки могут применяться в других предприятия отрасли и предприятиях других отраслей хозяйствования.

Оглавление

Введение	10
1 Принципы системы управления персоналом.....	14
1.1 Основные понятия управления персоналом в организации.....	14
1.2 Понятие компетентного подхода управления персоналом.....	31
Список использованной литературы.....	39

Введение

Все чаще предприниматели нуждаются не в квалификации, которая, по их мнению, слишком часто ассоциируется с возможностью осуществлять определенные операции материального характера, а в компетентности, которая рассматривается как своего рода смесь навыков, свойственных каждому человеку, сочетающая в себе опыт, в строгом смысле этого слова, социальное поведение, умение работать в команде, творческий подход и любовь к риску. Таким образом, компетентностный подход становится основой, что позволяет разработать систему трудовых отношений, соединяя требования бизнеса, человеческие ресурсы и проблемы современной системы образования.

Распространение и популярность компетентностного подхода обусловлены рядом объективных причин, главной из которых является изменение в производственном секторе. В связи с ускорением инновационных процессов, обучение становится легкой, неоднократно востребованной частью воспроизводства социально-трудовых отношений. Развитие корпоративного обучения, новые требования к работнику изменяют требования к подготовке общей рабочей силы, к системе образования в целом.

Изменения в промышленном секторе вызвали изменения в экономической политике, в частности, в отношении к людским ресурсам. В Европе становится популярной идея саморазвития, обучения на протяжении всей жизни, придавая особое значение неформальному обучению. Все вышесказанное указывает на то, что для российских организаций, обеспечение компетентным персоналом становится все более важным вопросом и одним из основных приоритетов социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Фундаментальная трансформация характера и содержания труда, в связи с процессами глобализации, высокий уровень научно-технического развития и компьютеризации работы, требуют адекватных изменений в HR организаций сегодня, и, прежде всего, это связано с переходом от квалификации в качестве

характеристик профессиональных умений к компетенциям, отражающих также деловые и личностные качества персонала в организациях. Эта компетентность персонала во многом определяет успех деятельности современных организаций. Согласно авторитетному мнению Л. и С. Спенсеров, использование компетентностного подхода обеспечивает увеличение продаж в среднем на 49% в системе управления персоналом и снижение текучести кадров на 68%. Кроме того, значительная часть современных предприятий предпочитают разрабатывать свои собственные подходы к оценке трудового потенциала персонала, что в текущих рыночных условиях, все чаще превращает деятельность в практику управления персоналом на основе оценки компетентности. Для такого перехода требуются существенные изменения во всей системе работы с персоналом, в оценке компетентности, связанной с почти всеми функциями управления людскими ресурсами, в том числе мотивацией и стимулированием труда, найма и развития персонала, управления бизнес-карьерой и талантами, организационной культурой и др.

Таким образом, опыт, как социально-экономическая категория, становится системой базисных результатов в формировании новых процессов, обучения, изменение баланса спроса и предложения на рынке труда, развития отношений работодателей и работников по оценке и оплате труда, трансформации социально-трудовых и профессиональных отношений как внутри компании, так и на государственном уровне. Все это требует комплексного понимания и систематизации научных знаний в области компетентностного подхода в работе с персоналом, изучения исторических тенденций ее возникновения и развития, а также изучения легших в основу своих технологий работы с сотрудниками современных организаций. Компетентностный подход во многом объединяет российские организации народного хозяйства и в целом мировое экономическое сообщество.

Научной основой исследования компетентностного подхода являются работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления, прежде всего, экономики труда и управления персоналом, среди

них: Э. Брукинг, Дж. Равен, Р. Хариссон, И. Хентце, Т. Ю. Базаров, В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Г. П. Гагаринская, Е. В. Галаева, Б. М. Генкин, И. Б. Дуракова, П. В. Журавлев, Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов, М. Б. Курбатова, М. И. Магура, Н. К. Маусов, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, В. С. Паршина, В. А. Прокудин, В. М. Свистунов, В. А. Столярова, И.А.Эсаулова, С. В. Шекшня и др.

Целью исследования выступает теоретическое и методологическое обоснование и разработка научно-методических и практических основ формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом на примере компании нефтегазовой промышленности ЗАО «Компания СИАМ».

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- 1) обосновать актуальность компетентностного подхода в работе с персоналом;
- 2) обосновать социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность»;
- 3) разработать методологический подход к исследованию компетенций персонала;
- 4) рассмотреть классификацию компетенций;
- 5) раскрыть сущность и содержание модели компетенций персонала организации;
- 6) обосновать методический подход, и разработать методику формирования модели компетенций в ЗАО «Компания СИАМ»;
- 7) сформировать концепцию компетентностного подхода в управлении персоналом;
- 8) разработать методические рекомендации использования компетентностного подхода в оценке и обучении персонала, в работе с кадровым резервом организации, при разработке систем стимулирования персонала в ЗАО «Компания СИАМ»;

Объект исследования – компетенции персонала организации ЗАО «Компания СИАМ».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, обуславливающие теоретические и методологические основания, принципы и механизмы формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом ЗАО «Компания СИАМ».

1 Принципы системы управления персоналом

1.1 Основные понятия управления персоналом в организации

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, поскольку любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление человеческим ресурсом, однако, как организацией в целом, является существенным элементом этого взаимодействия, так как «каждая публичная совместная работа осуществляется в относительно больших масштабах, требует большей или меньшей степени управления, которое устанавливает согласованность между отдельными подразделениями и выполняет общие функции, возникающие из работы отдельных отделов».

В советской литературе нет консенсуса по определению управления человеческими ресурсами, но существует несколько подходов:

Институциональный подход. С точки зрения этого подхода, управление персоналом рассматривается как «различные виды деятельности различных субъектов, направленные на реализацию задач стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию работников, занятых на предприятии».

Функциональный подход. Такой подход «основан на распределении функций по управлению людскими ресурсами, ее целей и задач в рамках функционирования организации», он показывает «какие действия, процессы должны быть реализованы для достижения этих целей», в отличие от институционального подхода, который фокусируется на том, «что должно дать сотрудникам управление организацией», функциональный подход позволяет нам говорить о качестве особой формы деятельности по управлению персоналом, как целостной системы, которая имеет свой собственный, специфический контент.

Организационный подход. С точки зрения этого подхода, управление персоналом может быть определено как «совокупность взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов для

обеспечения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия». Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, описываются механизмы, технологии, внедрение инструментов и процедур для функций управления персоналом.

Интересен подход, полагающий, что объект системы управления персоналом - процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности руководителей и персонала. Такой подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целевого объекта управления экспозицией к предмету. Когда объектом управления являются общественные отношения, процессы, группы и социальные ресурсы, сам человек неизбежно вступает в социальные отношения, участвуя в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов [1, с. 381].

Исходя из этого, мы можем говорить об управлении человеческими ресурсами как о системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются с помощью определенных методов системы.

Система управления персоналом, то есть систематическое и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включают предмет контроля и управления объектом.

Субъект управления - совокупность элементов системы, которой управляют, блок управления, который организует работу исполнителей. Его работа заключается в определении, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки должны быть выполнены, как они должны быть выполнены. Руководство контролирует и оценивает результаты исполнителей актов. Управление объектом - набор исполнителей, обеспечивающих достижение цели. Предметом управления является используемое управляющее действие, которое направляет корректирующие действия объекта управления, для

получения информации о результатах труда, посредством обратной связи. Управляющее воздействие может произойти только в том случае, если между субъектом и объектом управления установлены отношения управления, то есть, сотрудничество и отношения подчиненности, распределения власти, права и обязанности, что позволяет развивать управленческие команды.

Подсистема - предназначена для функциональных элементов и организационных особенностей системы, каждая из которых выполняет определенную задачу, но направлена на решение общей цели.

Во внутренней системе управления, основным структурным подразделением по управлению персоналом, продолжает оставаться отдел кадров, ответственный за прием и увольнение работников, а также организацию образования, подготовки и переподготовки кадров [2, с. 103].

В реальной жизни, отделы кадров не выполняют ни методическую, ни кадровую работу информационного или координационного центра. Они структурно отделены от отделов организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления персоналом.

Система управления персоналом включает в себя следующие основные элементы:

- группу специалистов административного персонала;
- комплексную систему управления техническими средствами;
- информационную базу для управления персоналом;
- набор методов и приемов организации труда и управления человеческими ресурсами;
- нормативно-правовую базу;
- сборник задач по управлению программным обеспечением для управления решениями HR информации о процессе [3, с. 492].

Работа службы персонала имеет две области: стратегические и тактические. В первом случае, она призвана повысить конкурентоспособность условий и долгосрочного развития организации на основе регулирования

отношений между организацией и работниками в рамках бизнес-стратегии. Во втором, осуществляется кадровая работа: состояние и планирование потребности в персонале, развитие кадрового обеспечения; оценка и отбор персонала, планирование следующих перемещений персонала, увольнения; подготовка и переподготовка кадров.

Наиболее распространенная форма управления человеческими ресурсами предполагает обеспечение организации необходимым количеством работников, заинтересованных для выполнения требуемых производственных функций в целях обеспечения необходимого производственного поведения.

Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации следующий:

- подсистема условий труда;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема регистрации и учета персонала;
- подсистема планирования, прогнозирования и маркетингового стимулирования персонала;
- подсистема средства содействия развитию персонала;
- подсистема анализа и развития персонала;
- подсистема юридических услуг;
- подсистема социальной инфраструктуры;
- разработка подсистемы организационных структур управления [4, с. 193].

В зависимости от размера организации, структура подсистем изменяется: в небольшой организации подсистема функций включает в себя несколько подсистем, а в крупной - каждую функцию выполняют отдельные подразделения. Сочетание этих подсистем уникально для каждой организации и определяет ее специфику.

Прогресс на пути к цивилизованному рынку направлен на экономическую стабилизацию, появление современного законодательства, соблюдение правил конкурентной среды, обилие материальных факторов

производства, доступность товаров народного потребления. Опыт стран с развитым рынком, главным фактором конкурентоспособности компании, ее выживания и процветания определяет качество персонала и его отношение к работе, то есть, уровень профессионализма и творчества работников [3, с.153].

Таким образом, одним из главных результатов современного этапа научно- технической революции является превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является главным богатством.

В последние годы работник превратился «из досадной, но необходимой затраты» в основной источник прибыли. При таком подходе человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента капитала компании, а также расходы на его вознаграждение, обучение и переподготовку, создание благоприятных условий деятельности рассматривается как особый вид инвестиций. Персонал имеет решающее значение для процветания компании, когда материальные ресурсы имеются в изобилии, легкодоступны, а технология управления ими не представляют собой особо трудную задачу.

Решающее значение персонал имеет в ситуации нестабильности, когда рыночная экономика все еще формируется. В конце концов, профессионализм, прогностические качества, интуиция, в шаткой внешней среде определяют ценность и эффективность принимаемых решений. Роль персонала в качестве решающего фактора производства уже понимается многими менеджерами и лидерами на Западе; это понимание формируется в колледжах и университетах, где преподают гуманитарные науки; гуманное отношение к персоналу является предметом общественного внимания, формирует имидж компании, способствует увеличению продаж. В дополнение к отношению к человеку в условиях современного производства, наблюдается влияние таких обстоятельств, как:

- концентрация в руках одного, «обычного» сотрудника огромной власти
- энергетической, военной, экологической, экономической и т.д., что является неизбежным следствием технического прогресса;

- практически доказана высокая эффективность инвестиций в развитии людских ресурсов в конкурентной экономике;
- решающая роль персонала в принятии решений и реализации, в генерации инновационных идей;
- развитие гражданского общества, установление реалистичных целей благосостояния и развития человеческого потенциала в качестве основной цели развития цивилизации, рост самосознания персонала как субъекта организации, качество роста в рабочей силе, юридическая подготовка и возможности защиты своих интересов;
- повышение уровня социального развития, которое определило внимание общественности к вопросам деловой этики, поведение руководства по отношению к клиентам, акционерам, сотрудникам, обществу в целом;
- общественное восприятие отношения к сотрудникам в качестве индикатора внутренней этики предприятия, характера и глубины моральных принципов делового поведения, которое влияет на имидж организации [5, с.127].

Формирование и развитие персонала в компании, в любой отрасли, и, в частности, в отрасли нефти и газа, долгий и сложный процесс. Усилия сторон в связи с этим в современном мире будут эффективными только, когда будет создана научная основа. Прошло то время, когда привилегированные партийные функционеры перетасовали кадры по своему усмотрению, и на должности назначались малообразованные, профессионально слабые работники. Инновационный характер производства, его высокая интенсивность исследований, приоритетные вопросы качества продукции изменили требования к работникам, повысили значимость творческого отношения к труду и профессионализма. Основной стратегический курс - на самый высокий уровень образования, квалификацию и этику работников, непрерывное профессиональное развитие и самовыражение.

Безграничный потенциал, непредсказуемость пределов развития, уникальность, исключительная сложность и невозможность модулировать

поведение, как индивида, так и группы требует перехода к качественно новой системе подхода к персоналу. Наиболее соответствующей роли человека на рабочем месте, и его самоощущению системой кажется подход «персонал - главный актив организации» [6, с.137].

В качестве основных аспектов применения подхода «Персонал - главный актив организации» выступают следующие факторы:

- субъективный фактор - осознание управление персоналом организации решающую роль в обеспечении процветания компании, понимание социальной сущности лидерства и общественной организации ответственности, распоряжения и управления долгосрочной стратегии бизнеса, то есть довольно высокий нравственный потенциал производства;

- опора на достижения всех школ и направлений в области управления человеческими ресурсами и их творческое применение;

- глубоко сознательное восприятие людей в организации как системное явление, знание свойств систем в целом, а также свойства отдельных лиц и групп, в частности, методология системного подхода;

- знание и умение использовать привлекательность факторов труда и др.;

- организация управления человеческими ресурсами с акцентом на жизненный цикл работников;

- определение потенциальных индивидуальных и групповых факторов поведения, потребностей и мотивации, отношение к труду и рациональной координации данных, полученных с продвижением индивидуальных и групповых достижений;

- целевое прозрачное управление организацией, а также определение и четкое изложение целей организации, понимание и забота в решении целей организации ее сотрудниками, в сочетании с рабочими целями;

- разработка и реализация программ развития персонала;

- поддержка права существующего трудового законодательства, разъяснение социальной справедливости в отношениях между субъектами организации - физических лиц и профессионально - квалификационных групп;

- включение качеств, которые определяют профессионализм любого руководителя, отношение к подчиненным и подчиненных к нему, умение сформировать команду, чтобы обеспечить сотрудничество, разработать требования научной обоснованности рабочих мест для работников по профессиональным и личным параметрам, позиции единиц, должностные инструкции;

- разработка и реализация различных социальных программ: развитие персонала, продвижение творческого отношения к труду, удовлетворения их потребностей и т.д.

- формирование профессиональной службы управления персоналом, обеспечивая его ведущий статус подразделения организации [7, с.119].

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала в нефтяной и газовой промышленности работников прикладной классификации, типичные для добычи полезных ископаемых и промышленных предприятий, состоящей в рейтинге по следующим критериям:

1. Категории: управленческий, производственно - оперативный, вспомогательный;

2. Должности и профессии: руководители, специалисты, производственный персонал, технический персонал и т.д.

3. Следующие специальности: экономисты, финансисты, бухгалтеры, геологи, буровики и др.;

4. Уровень квалификации: главный инженер, инженер, главный районный технолог и т.д.;

5. Пол и возраст: Мужчины: до 30 лет, от 30 до 60 лет, 60 лет и старше; Женщины: до 30 лет, от 30 до 55 лет, 55 лет и старше;

6. Опыт работы в нефтегазовом предприятии: до 1 года, от 1 до 3 лет, от 3 до 10 лет, более 10 лет;

7. По отношению к собственности: собственники рабочих предприятий, сотрудники;

8. Характер трудовых отношений: постоянный работник, временный работник.[8, с.142]

Управление персоналом предприятия нефтяной и газовой промышленности включает в себя использование возможностей сотрудников для достижения организационных целей. Управление персоналом призвано планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием персонала. Кадровая работа на таких предприятиях, включает в себя следующие элементы:

- подбор и расстановку кадров;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- компенсацию за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- разрешение трудовых споров и т.д.

Сотрудники и управленческий персонал нефтяных и газовых компаний, занимаются трудовой деятельностью в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Результатом их работы является изучение проблем управления, подготовка управленческих решений, а после выбор руководителем наиболее эффективного варианта реализации и контроля за исполнением. Управленческий персонал делится на две основные группы: руководители и специалисты. [9, с.201]

Основное различие между руководителем и специалистом лежит в правовых нормах принятия решений, а также наличии других подчиненных работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, ответственных за принятие решений по всем функциям управления, а также функциональные менеджеры, реализующие отдельные функции управления. Кроме того, различают старших руководителей (генеральный директор и его заместители), руководителей среднего звена (начальники отделов и подразделений), и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранных системных методов управления, что указывает на необходимость их рассмотрения.

Рассматривая систему и методы управления персоналом на нефтяной и газовой промышленности первым делом нужно сосредоточиться на различных стилях руководства.

В зависимости от инструментов, используемых в нефтегазовых компаниях, можно определить стиль руководства - авторитарный, демократический, либеральный. В зависимости от используемого стиля, определяют и эффективность управления. [10, с.91]

Стили лидерства в нефтегазовых компаниях почти идентичны руководству по стилю предприятий в других отраслях промышленности. [11, с.118]

Ключевое отличие представляет собой набор принципов, на которых основываются большинство систем управления нефтегазовым предприятием:

Успешные компании нефтегазовой промышленности уделяют большое внимание персоналу: когда люди ставятся в центре перемен, они являются движущей силой этих изменений.

Управление осуществляется на трех уровнях: руководители высшего звена, среднего звена, и нижнего звена (весь персонал предприятия).

Эффективность как критерий успеха компании заключается в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

Нужно работать с четырьмя взаимосвязанными подсистемами качества: личными качествами, качеством команды, качеством обслуживания и качеством работы предприятия в целом.

Все работники заняты в организации. Все они являются членами социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, принадлежащие к ней, способствуют как успехам и неудачам компании.

Образование и обучение - ключ к развитию и изменению, а также является неотъемлемой частью жизненно важного процесса продвижения предприятия.

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями предприятия, в том числе подсистемой и общим линейным управлением, рядом функциональных подсистем. [12, с.215]

Система работы с персоналом - набор принципов и методов управления человеческими ресурсами, рабочими и служащими на предприятии. Исходные данные для разработки системы с персоналом: Всеобщая декларация прав человека, Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Законом РФ «О труде», система руководства предприятия, планы экономического и социального развития.

Организации используют различные методы управления персоналом (методы воздействия на персонал для осуществления координации их деятельности в процессе производства). Могут быть выделены три группы этих методов (Таблица 1). [13, с.137]

Таблица 1 - Система методов и элементов управления персоналом

Методы управления персоналом		
Административные	Экономические	Социально-психологические
Организационные воздействия;	плановое ведение хозяйства;	партнерство;
Распорядительные воздействия;	хоз. расчет;	мораль;
Материальная ответственность и взыскания;	оплата труда;	социальное планирование;

Продолжение таблицы 1

Дисциплинарная ответственность и взыскания;	рабочая сила;	конфликты;
Административная ответственность.	рыночное ценообразование;	психологическое планирование;
	ценные бумаги;	интеллектуальные способности;
	фазы воспроизводства товаров.	тип личности.

Так как эти методы контроля компаний нефтегазовой сферы не отличаются от аналогичной практики других отраслей промышленности, мы рассмотрим только различия, которые проявляются в части экономических и социально - психологических методов.

Хотя экономические и социально - психологические методы в управлении персоналом большинства промышленных предприятий являются косвенными, в нефтегазовой отрасли административное влияние принимает на себя ведущую роль в управлении персоналом.

Итак, рассмотрим особенности применения на практике экономических и социально - психологических методов управления персоналом в нефтегазовых компаниях.

Экономические методы управления персоналом на предприятиях нефтегазовой промышленности способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный посткризисный период. Это схема стимулирования с учетом меняющихся экономических интересов всех участников процесса труда. [14, с.174]

Как известно, экономические или финансовые стимулы представляют собой метод управления на основе экономических интересов работников. Ее основой является мероприятия по формированию доходов и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада в деятельность предприятия. Система имеет набор экономических стимулов, разработанных и осуществленных мер, направленных на укрепление приверженности персонала и каждого сотрудника, чтобы получить максимально возможную прибыль. Именно здесь проявляется первая особенность экономического метода управления персоналом в нефтегазовой компании.

Экономические стимулы для персонала на предприятиях нефтегазовой промышленности основывается на следующих принципах:

- Особая важность экономических стимулов для персонала;
- Взаимосвязь и координация целей, экономических стимулов для достижения целей развития компании;
- Дифференциация экономических стимулов, направленных на осуществление необходимых изменений в структуре производства;
- Сочетание экономических стимулов с другими методами мотивации;
- Сочетание экономических стимулов для экономических санкций, предусматривающих ответственность отдельных сотрудников.

Экономические стимулы для нефтяных и газодобывающих предприятий проявляются в создании специального уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Основным элементом стимулирования является заработная плата, которая является частью валового внутреннего продукта, что находит отражение в стоимости производства и распределенной в рыночной экономике между отдельными работниками на основе количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложения на коммерческие продукты.

Заработная плата в целом, является ценой рабочей силы, соответствующая стоимости товаров и услуг, которые обеспечивают

воспроизводство рабочей силы для удовлетворения материальных и духовных потребностей работника и членов его семьи. [15, с.168]

На основе высокопродуктивного руководства, компании нефтегазовой промышленности могут иметь высокие затраты на рабочую силу персонала.

Еще одна интересная практика экономического управления, характерная для нефтегазовых компаний - участие работников в прибыли путем приобретения ценных бумаг.

Таким образом, персонал имеет право и возможность приобретения права собственности на ценные бумаги компаний, в которых он осуществляет свою деятельность.

Этот метод хорош тем, что каждый работник - акционер лично заинтересован в прибыльности предприятия, так как имеет право на часть прибыли в виде дивидендов.

Отметим также, что экономические методы управления, используемые в нефтегазовой промышленности, требуют разработки и планирования экономических показателей, а также средства для их достижения. В результате, повышается эффективность так называемых экономических рычагов и стимулов формируются условия, при которых работа команды мотивирована на эффективную работу не только административным влиянием (приказы, распоряжения, инструкции и т.д.), а экономическими стимулами.

На основе экономических методов управления разработаны и укреплены организационные, административные и социально - психологические методы, повышение профессионализма и культуры их применения.

Главные особенности применения на практике социально - психологических методов управления персоналом на предприятиях нефтегазовой промышленности сводится к особенно организованному моральному стимулированию, социальному и психологическому планированию. Рассмотрим особенности этих компонентов социально - психологической стимуляции более подробно.

Начнем с морального стимулирования. Оно направлено на удовлетворение духовных, нравственных и физических потребностей персонала. Для того чтобы стимулировать и мотивировать сотрудников различными методами, на современных предприятиях нефтегазовой сферы используются методы побуждения людей брать на себя ответственность за свою работу, быть лояльным к компании, сохранить свой имидж и многое другое. При выборе методов стимулирования учитывается не только материальный интерес, но и психологические факторы. [16, с.110]

Различные теории мотивации призваны помочь создать квалифицированную службу по управлению персоналом нефтегазовых компаний, работоспособную основу для реализации социально - психологического управления человеческими ресурсами.

Мотивами называются побуждения человеческого поведения, основанные на субъективных ощущениях личных недостатках или стимулах. Как уже говорилось, существуют различные теории мотивации, которые успешный менеджер должен знать и использовать эти требования.

Удовлетворение потребностей осуществляется с использованием наград:

- внутренняя награда - удовлетворение тем, что человек получает от работы, общения с другими людьми и т.д.
- внешние награды - выгоды, получаемые от предприятия в виде материальных, социальных средств и чувства безопасности.

Таким образом, становится ясна важность моральных стимулов, менеджер должен использовать стимулы для обеспечения эффективной работы персонала, чтобы получить желаемый результат. [8, с.154]

Хорошая работа менеджера по персоналу мотивирует работников в отрасли нефти и газа к:

- увеличению оборота и прибыли;
- получению дополнительного творчества и деятельности в осуществлении научно- технического прогресса;
- увеличению притока работников;

- повышению эффективности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- повышению репутации компании.

Следующим типом специальных социологических методов управления персоналом компании нефтегазовой промышленности является социальное планирование. Социальным планированием на таких предприятиях является создание социальных целей и критериев и разработка социальных стандартов (уровня жизни, заработной платы, условий труда и т.д.), а также регулирование отношений внутри команды. Создание социальных норм влечет за собой упорядочение социальных отношений между социальными группами, коллективами и отдельными работниками за счет внедрения различных социальных норм. Конкретными методами социальной оценки являются внутренние положения, правила поведения (для обеспечения этического поведения работников предприятие издает кодекс этики или кодекс поведения), формы дисциплины. Социальный план включает методы регулирования, они несут ответственность за организацию социального предприятия в рамках группы, путем выявления и регулирования интересов и целей различных команд, групп и отдельных лиц. Социальное планирование осуществляют HR-менеджеры нефтегазовых компаний. Конечный результат социального планирования: увеличение продолжительности жизни, снижение заболеваемости, повышение уровня образования и квалификации работников и т.д. [17, с.205]

Не менее важным, чем социальное планирование в управлении персоналом нефтегазовой отрасли рассматривается и психологическое планирование.

Таким образом, психологический план, направлен на установление целей в области развития критериев эффективности, разработку психологических стандартов предприятия, методы и психологического климата планировании и достижении результатов. Психологическое планирование -

новое направление в работе с персоналом нефтегазовой отрасли, чтобы сформировать эффективное психологическое состояние команды. По итогам, психологический план должен включать в себя:

- формирование подразделений (рабочих групп), с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально - психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников на основе философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- повышение интеллектуальных способностей и квалификации персонала; формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективного» персонала. [18, С.22]

Для эффективности этого метода на предприятиях нефтегазовой промышленности используют профессиональные психологические услуги компаний социальных психологов.

В настоящее время пост - кризисное состояние экономики не способствует поддержанию комфортного социально - психологического климата в коллективе. Из-за этого, необходимо прогнозировать влияние социально - психологического управления персоналом, обращая внимание на то, что эти методы являются инструментом наиболее деликатного воздействия на социальные группы и личность сотрудника, этот инструмент требует дозирования и дифференцированного применения.

Таким образом, для успешного управления персоналом нефтегазового предприятия, необходимы навыки управления бизнесом экономическими и социально - психологическими методами воздействия, но они не должны быть использованы для решения конкретных стратегических целей.

1.2 Понятие компетентностного подхода управления персоналом

Для того чтобы работа с персоналом была системной, необходимо выработать общий подход к процессам управления персоналом (подбор, обучение, мотивация и т.д.). На сегодняшний день наиболее распространенным и проверенным является компетентностный подход. Большая часть популярности компетентностного подхода проистекает из того факта, что все характеристики и внутренние качества личности, оцениваются с точки зрения проявления в поведении, которое можно наблюдать. Это означает объективность подхода к человеку, при условии, возможности вести наблюдение. Кроме того, именно в пределах компетентностного подхода, разработана система образования в большинстве развитых стран, и она используется большинством компаний, которые предоставляют услуги по HR.

Компетентностный подход - это подход к описанию, оценке и человеческого развития, в котором человеческое поведение рассматривается как проявление своей компетенции. Компетентностный подход имеет сравнительно короткую историю развития - около 150 лет, но сегодня он является основой самых современных систем образования, например, системы европейского образования.

Компетентностный подход:

- описывает знания и человеческие навыки, как действие поведения, которое проявляется в знаниях, навыках и способностях - это позволяет связать напрямую знания с конкретным, измеримым результатом деятельности специалиста, а также определить средства для понимания причины успеха или неудачи работника, найти меры, которые позволят улучшить его деятельность;
- указывает не только на способность человека осуществлять необходимую работу, но и способность взять на себя ответственность за работу - для понимания, как достичь

желаемого результата, для понимания своих собственных границ, и постоянно расширять их - это повышает ответственность работников, их самоуправление и самообучение [19, с.284].

Основная цель компетентностного подхода заключается в том, чтобы научить человека управлять своими собственными знаниями, навыками и способностями, показать ему, что он способен к самообучению и саморазвитию. Еще одной отличительной особенностью компетентностного подхода является то, что различные характеристики (описания, индикаторы) используются для описания компетенций, то есть поведенческие проявления знаний, навыки и качества, которые легко обнаружить в персонале. В то же время они описывают конкретные проявления профессиональных кадров в выполнении рабочих задач.

Таблица 2 - Пример описания знаний и навыков и соответствующей компетенции

Описание знаний и навыков	Описание компетенций
• умеет выявлять критерии удовлетворенности клиента услугами компании. • знает основные способы формирования клиентоориентированности в компании. • знает критерии оценки клиентоориентированности подразделения	Поведенческие индикаторы: • оценивает влияние действий своих подчиненных на клиентов компании и корректирует работу с учетом интересов клиентов; • предотвращает действия подчиненных, вызывающие недовольство или претензии клиентов; • добивается совершенствования работы подчиненных на основе обратной связи от клиентов

Для описания общих, надпрофессиональных компетенций чаще всего используются поведенческие индикаторы. Компетенция - это совокупность

знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач. Поведенческий индикатор - это элемент компетенции, описанный в терминах наблюдаемого поведения работника. Например, для компетенции «рациональное мышление» поведенческими индикаторами будут следующие:

- принимая решения, рассчитывает затраты и выгоды от альтернативных вариантов действий;
- планирует и организует работу в соответствии с приоритетами подразделения и компании;
- анализирует и переносит влияние своих решений на соседние участки работы, окружающую среду и общество;
- бережно и рационально использует вверенные ресурсы компании [20, с. 420].

Кроме этого, для простоты работы с компетенциями определенную совокупность компетенций группируют в кластеры (кластеры компетенций), т.е. группы компетенций. Компетентностный подход к оценке деловых качеств сотрудников коммерческих организаций стал проводиться относительно недавно. Однако полноценной системой компетентностный подход стал только в рамках болонского процесса в европейской системе образования. По своей сути компетентностный подход для Европы стал ключевым фактором, позволяющим конкурировать с университетами США. Первой компанией разработавшей методику оценки компетенций персонала в США, стала организованная в 1919 г. Уолтером Дилл Скоттом «Компания Скотта». Она оказывала услуги в работе с персоналом, по повышению эффективности более чем сорока крупнейшим корпорациям страны. У.Д. Скотт обозначил в работе своей компании все основные направления практического индивидуального и организационного консультирования: он занимался отбором лучших работников (продавцов, руководителей, служащих военных организаций). Он изобрел и применил специальные шкалы и тесты, основанные на изучении профессионально важных качеств. Если традиционная «квалификация»

специалиста подразумевала функциональное соответствие между требованиями рабочего места и целями образования, а подготовка сводилась к усвоению учащимся более или менее стандартного набора знаний, умений и навыков, то «компетенция» предполагает развитие в человеке способности ориентироваться в разнообразии сложных и непредсказуемых рабочих ситуаций, иметь представления о последствиях своей деятельности, а также нести за них ответственность [21, с. 103].

Для того чтобы понять, какие сотрудники нужны рынку, американские вузы вынуждены были договариваться с бизнесом о требуемых качествах выпускников. Так и возникли различные системы оценки компетенций. Сегодня можно утверждать, что на коммерческий успех американских университетов повлияли следующие факторы (Таблица 3).

Таблица 3 - Факторы, повлиявшие на коммерческий успех американских университетов

Фактор	Описание
Отсутствие единых государственных стандартов образования в США	В США единственным критерием качества образования является удовлетворенность клиентов - студентов, получающих образование. Поскольку основным источником доходов для вузов, как правило, являются деньги студентов, вузы вынуждены бороться за клиента, предоставляя студенту такие квалификации и компетенции, которые позволят ему удачно устроиться на работу после окончания вуза
Традиция прагматизма в американском образовании	Наиболее распространенной педагогической школой в США является школа прагматизма, утверждающая, что истинными знаниями являются не те знания, которые наиболее адекватно отражают реальность, а те знания, которые приносят

	наибольшую пользу.
--	--------------------

Продолжение таблицы 3

Оценка не только знаний, но и поведения	В борьбе за клиента американские вузы заинтересованы в успехе своих выпускников в реальной практической деятельности. Для этого вузы отслеживают успехи своих выпускников. Создаются разнообразные рейтинги и т.д. Поэтому вузы вынуждены ориентироваться на развитие таких качеств, которые будут реально востребованы в мире бизнеса
Компании, специализирующиеся на разработке вступительных тестов и выпускных экзаменов	В США существуют компании, которые разрабатывают различные системы оценки качества образования. Именно они становятся связующим звеном между бизнесом и образованием. Глубокая специализация этих компаний позволяет концентрировать опыт и выявлять наиболее эффективные и успешные способы оценки качеств, реально влияющих на карьерные перспективы выпускников

Именно эти факторы следует иметь в виду при создании корпоративных моделей компетенций, поскольку компетентностный подход сегодня является сквозным подходом при оценке и развитии человеческих ресурсов, как с точки зрения работодателей, так и с точки зрения провайдеров образовательных услуг. Компетентностный подход и болонский процесс, традиции классического университетского образования, а также высокая степень автономии европейских университетов, привели в конце XX в. к тому, что европейская система готовила невостребованных на рынке специалистов. В эпоху глобализации это означало проигрыш в конкуренции с США. Когда европейские чиновники осознали это, в Европе был запущен процесс реформы всей системы образования. 19 июня 1999 года в г. Болонья на специальной

конференции министры образования 29 европейских стран приняли декларацию «Зона европейского высшего образования», которая впоследствии была названа Болонской декларацией. Центральным звеном болонского процесса можно считать компетентностный подход к образованию. «Квалификация» специалиста подразумевала функциональное соответствие между требованиями рабочего места и целями образования, а подготовка сводилась к усвоению учащимся более или менее стандартного набора знаний, умений и навыков. «Компетенция» же предполагает развитие в человеке способности ориентироваться в разнообразии сложных и непредсказуемых рабочих ситуаций, иметь представления о последствиях своей деятельности, а также нести за них ответственность. Компетентностный подход ориентирует на построение учебного процесса в соответствии с планируемым результатом образования: в учебную программу или курс изначально закладываются отчетливые и сопоставимые параметры описания (дескрипторы) того, что студент будет знать и уметь «на выходе» [22, с. 194].

Европейская модель компетенций является сквозной моделью, как для всех уровней образования, так и для требований, предъявляемых к поступающим на работу кандидатам. С одной стороны, эти компетенции стали результатом мониторинга компетенций, наиболее востребованных бизнесом. С другой - именно они стали отправным пунктом для построения различных систем оценки персонала. Изначально под компетентностью понимается:

- способность делать что-либо хорошо или эффективно;
- соответствие требованиям, предъявляемым при устройстве на работу;
- способность выполнять особые трудовые функции.

Критериями для выделения компетенций являются:

- параметры личности;
- выполнение задач и деятельности;
- выполнение производственной деятельности;
- управление результатами деятельности.

Компетенции, необходимые специалисту, можно разделить на две основные группы: общие (универсальные, ключевые, «надпрофессиональные») и профессиональные (предметно - специализированные).

Таблица 4 - Классификация компетенций

Классификация	Описание
Общие компетенции	• социально - личностные, гуманитарные и коммуникативные, подразумевающие общую культуру, приверженность этическим ценностям, терпимость, способность к конструктивной критике и самокритике, умение работать в коллективе и т.д.; • общенаучные, в том числе гуманитарно-социальные и экономические.
Профессиональные компетенции	• базовые общепрофессиональные, специальные; • организационно-управленческие, включающие способность организовать и спланировать работу, извлекать и анализировать информацию из разных источников, применять полученные знания на практике, адаптироваться к новым ситуациям и т.д.

Большую роль в развитии корпоративных моделей компетенций, играют способности специалистов использовать компетентностную модель в рамках существующего персонала для интеграции корпоративной модели компетенций в уже установленной системе. Модель корпоративных компетенций - набор компетенций, необходимых в компании для сотрудников различных уровней и должностей, различных функций для успешного осуществления своей деятельности в целях достижения своих и стратегических целей компании. Содержание модели компетенций, четко и конкретно изложены в показателях

поведенческих компетенций, что оставляет мало места для различных толкований и интерпретаций, которые, в свою очередь, позволяют производить единые требования для сотрудников различных ведомств. Использование модели компетентности преимущественно как для компании в целом, так и для менеджеров и сотрудников. Ознакомиться с примером модели компетенций можно в Приложении А [23, с. 195].

Кроме этого модель компетенций дополняется набором критериев оценки.

Таблица 5 - Критерии оценки уровней компетенций

Балл кол-ое значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач
2	Соответствует ожиданиям	успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач; все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически;
1	Требуется улучшения	успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач; проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха; элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю
0	Не соответствует ожиданиям	не использует компетенцию в своей работе; проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции

Список использованной литературы

1. Аббасова, О. С. Система непрерывного образования: реальность и перспективы / О. С. Аббасова, А. П. Владиславлев. – Ташкент, 1983. –159 с. - С. 148.
2. Аванесов, В. С. Вопросы методологии педагогических измерений / В. С. Аванесов // Педагогические измерения. – 2005. – №1. – С. 3-27
3. Адаменко, М. А. Повышение конкурентоспособности ВУЗа с использованием системы управления знаниями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.А. Адаменко. – М., 2006. – 173 с.
4. Адова, И. Б. Кузнецова, Ю. С. Совершенствование механизма оценки качества персонала / И. Б. Адова, Ю. С. Кузнецова // Качество и полезность в экономической теории и практике: матер. IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В. А. Сибирцева. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008. – 144 с.
5. Адова, И. Б. Симонова, М. В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персоналом организации / И. Б. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119-124.
6. Алиев, Ш. М. Рынок образовательных услуг и вопросы его регулирования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ш.М. Алиев. – М., 2003. – 215 с.
7. Ананьев, Б. Г. Молодой рабочий: формирование ценностных ориентаций / Б. Г. Ананьев. – М.: Мысль, 1983. – 222 с.
8. Анцыферова, Л. И. Развитие личности и проблемы геронтопсихологии / Л. И. Анцыферова. – 2-е изд., испр. и допол. – М. : Издательство «Институт психологии РАН», 2006. – 512 с. (Серия: Достижения в психологии).
9. Армстронг, М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

10. Армстронг, М. Стратегическое управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2002. – 328 с. 311
11. Асатуров, А. К. Комплексное региональное программирование развития профессионального образования и содействия занятости населения : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Азат Казарович Асатуров. – СПб, 2001. – 358 с.
12. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практическое пособие / Т. Ю. Базаров. – М. : КНОРУС, 2011. – 304 с.
13. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
14. Байденко, В. И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: методическое пособие / В. И. Байденко. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
15. Баллантайн, И. Ассесмент-центр: полное руководство / И. Баллантайн, Н. Пова ; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2008. – 201 с.
16. Безрукова, В. С. Педагогика. Проективная педагогика : учебник / В. С. Безрукова. – Екатеринбург, 1996. – 344 с. - С. 46.
17. Безрукова, В. С. Словарь нового педагогического мышления / В. С. Безрукова. – Екатеринбург : Альтернативная педагогика, 1996. – 94 с.
18. Белова, О. Л. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? / О. Л. Белова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 1. – С. 10-15.
19. Белоножко, М. Л. Управление персоналом в кризисных и межкризисных условиях / М. Л. Белоножко, А. Н. Силин // Проблемы и пути усовершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности : матер. 1 междунар. науч.-практ. конф. – Днепропетровск : Стратегия, 2012. – 216 с.

20. Беляев, А. И. Система компетенций для высшего звена в ОАО «Газпром» / А. И. Беляев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 4. – С.17-24
21. Бобков, В. Н. Влияние финансово-экономического кризиса на отечественный рынок труда и уровень жизни граждан / В. Н. Бобков // Человек и труд. – 2010. – № 4. – С. 9–15.
22. Бодалев, А. А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения / А. А. Бодалев. – М. : Флинта : Наука, 1998. – 168 с.
23. Бодалёв, А. А. Познание человека человеком (возрастной, гендерный, этнический и профессиональный аспекты) / А. А. Бодалёв, Н. В. Васина ; под ред. А. А. Бодалёва, Н. В. Васиной. – СПб. : Речь, 2005. – 324 с.
24. Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. – М. : НРРО, 2008. – 352 с.
25. Булгаков, А. В. Междисциплинарный подход к построению модели профессиональных компетенций в образовании / А. В. Булгаков, Е. В. Густова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Психология и педагогика». – 2006. – № 1. – С. 183-190.
26. Вагин, И. О. Как стать первым: Практический коучинг по-русски / И. О. Вагин, А. И. Глушай. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 288 с.
27. Ветошкин, Т. И. Роль компетенций в управлении персоналом / Т. И. Ветошкин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 11-18.
28. Вильямс, П. Лайф коучинг – новая профессия для психотерапевтов. Как перейти от психотерапии к коучингу / П. Вильямс, Д. Дейвис ; пер. с англ. – М. : ЭКСМО, 2004. – 164 с.
29. Вишнякова, С. М. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С. М. Вишнякова. – М. : НМЦ СПО, 1999. – 538 с.
30. Владиславлев, А. П. Непрерывное образование. Проблемы и перспективы / А. П. Владиславлев. – М., 1978. – 176 с.

31. Волков, Ю. Г. О системе дополнительного профессионального образования / Ю. Г. Волков // Социально-гуманитарные издания. – 2000. – № 5. – С. 37-53.
32. Воробьева, О. В. Управление ключевыми компетенциями, высшего учебного заведения: теоретико-методический аспект : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Воробьева. – РГБ, 2007. – 184 с. - С. 66-67.
33. Вотякова, И. В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 55-56.
34. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудраф ; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
35. Гастев, А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев. – М. : Экономика, 1973. – 343 с. 313
36. Гейвин, Х. Когнитивная психология / Х. Гейвин. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
37. Гетьман, В. Г. Вузовская подготовка бухгалтеров и аудиторов в современных условиях и ее проблемы / В. Г. Гетьман // СПС КонсультантПлюс. Все для бухгалтера. – 2009. – №12 (240). – С. 14-18.
38. Гонтаренко, Е. В. Стратегическое планирование: анализ методического инструментария, используемого в российских фирмах / Е. В. Гонтаренко // Теоретическая экономика. – 2008. – № 1. – С. 25.
39. Гонтмахер, Е. Ш. Социальная проекция экономического кризиса / Е.Ш. Гонтмахер // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2010. – № 6. – С. 142– 143.
40. Гордеев, М. Некомпетентность в компетенциях / М. Гордеев, М. Московчук, М. Соболев // Персонал-Микс. – 2004. – № 4. – С. 73-78.
41. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – 3-изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.

42. Григорьев, С. И. Социальная эффективность организационных и педагогических инноваций в сфере образования России начала XXI века / С. И. Григорьев // *Alma mater (Вестник высшей школы)*. – 2010. – № 3. – С. 28-32.
43. Гришина, И. В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования : монография / И. В. Гришина. – СПб., 2002. – 331 с. - С. 95.
44. Гришина, Н. П. Развитие профессиональной компетентности методистов ИПК в процессе практической деятельности : автореф.дис.на соиск.учен.степ. канд. пед. наук : 13.00.08 / Наталья Петровна Гришина. – СПб, 1997. – 21с.
45. Данилова, М. Когда необходим коучинг как стиль менеджмента, или что такое коучинг как стиль менеджмента и когда он необходим? / М. Данилова // *Управление персоналом*. – 2003. – №3. – С. 46-47.
46. Дауни, М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей / М. Дауни. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
47. История компетенций. По материалам Манчестерской и Лонкоширской школ бизнеса. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2004. 77. Каз, М. С. Динамика экономического знания и мотивация труда: когнитивно-ценностный подход / М. С. Каз. – Томск : Томский государственный университет, 2003. – 352 с.
48. Калмыков, С. Б. К вопросу подготовки менеджеров новой формации / С. Б. Калмыков, С. А. Клейменов // *Российский исторический журнал «Родина»*. – 2007. – № 1. – С. 20-21.
49. Карпов, А. В. Проблема эмоционального интеллекта в парадигме современного метакогнитивизма / А. В. Карпов, А. С. Петровская // *Вестник интегративной психологии*. – 2006. – № 4. – С.42-47.
50. Катунина, И. В. Управленческие компетенции в контексте организационного развития: содержание и структура / И. В. Катунина // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – 2010. – № 3. – С. 5-13.

