

Л.Є.Довгань, проф., канд. екон. наук, В.О. Пермінова, студ.  
Національний технічний університет України «КПІ»

## Роль компетенцій в системі управління персоналом

У статті порушено актуальну проблему розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі компетентнісного підходу. Вивчено специфіку індивідуальних та організаційних компетенцій та їх місце в концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Обґрунтовано ефективну модель компетенцій, яка дозволяє поєднати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації через визначення ключових компетенцій для формування корпоративної культури та досягнення загального бачення місії організації як керівництвом, так і її співробітниками.  
**компетенції підприємства, управління персоналом, оцінка ділових якостей, професійний розвиток**

**Постановка проблеми.** Новий етап розвитку національного ринку вносить докорінні зміни в концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, у вибір засобів і методів практичної реалізації завдань щодо підвищення ефективності виробництва організації та її конкурентоспроможності. Інноваційний характер виробничого процесу, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до основних характеристик персоналу, підвищили значущість творчого ставлення до праці та високого професіоналізму кадрів. Новий підхід до методів управління, серед яких розвиток компетенцій персоналу розглядається як пріоритетний напрям у вдосконаленні системи управління людськими ресурсами.

© Л.Є.Довгань, В.О. Пермінова, 2011

**Аналіз останніх досліджень.** Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних вчених: І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г.Г. Десса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персе, К.К. Прахалада, Дж.С. Пікена, Г. Тетенбаума, А. Торра, Фрідріха фон Хайєка, Г. Хемел, О. Ванькової, С.В. Шекшня. Вітчизняні науковці (А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул та ін.) також активно досліджують цю проблематику.

Велике практичне значення зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособистісних факторів, що впливають на управління розвитком персоналу та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у сфері стратегічного управління підприємством зумовлюють дослідження ролі компетенцій в системі загального менеджменту організації.

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування основ професійних компетенцій та визначення їх ролі в системі управління персоналом.

Методологічну основу становлять концептуальні положення про сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації, специфічні моделі оцінки і розвитку компетенцій, система загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу й синтезу при узагальненні теоретико-методологічних положень, оцінки ефективності системи управління персоналом, наукової абстракції тощо).

**Виклад основного матеріалу.** Умови функціонування господарюючих суб'єктів характеризуються високим ступенем невизначеності і динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методологічних підходів до забезпечення успішного довгострокового розвитку

підприємства. Передумовами такого розвитку є розробка і прийняття внутрішньо несуперечливого набору завдань та функціональних політик; виявлення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні ринкової поведінки, а також створення, нарощування й ефективне використання, так званих, відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

Відомо, що успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети та здатністю «вгадати», які мотиви («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін [2].

Для досягнення організаційної мети необхідно, щоб працівники володіли конкретними фаховими вміннями і навичками та мали змогу їх практично використовувати. Один з найпоширеніших поглядів на зазначену проблему ґрунтується на визначенні організаційних здатностей та компетенцій підприємства як найбільш впливових чинників його успішного довгострокового розвитку. Тобто компанія повинна створювати необхідні умови не лише для розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, а й для ефективної реалізації їхнього потенціалу, оскільки сучасна стратегія управління людськими ресурсами полягає як у визначенні шляхів розвитку цих компетенцій всього персоналу організації, так і кожного із співробітників окремо.

У зв'язку з цим, одним з найважливіших завдань керівництва є визначення необхідної виробничої поведінки або її моделювання на підставі аналізу цілей організації. Методом моделювання виробничої поведінки, що стає доволі популярним, є метод визначення компетенцій, або створення «портрету компетенцій». Суть цього методу полягає в обґрунтуванні набору компетенцій, необхідних працівникові для успішного виконання виробничих функцій.

У зарубіжній науці термін «компетенція» є центральним поняттям всієї концепції управління людськими ресурсами та персонал-стратегії. Компетенція організації розглядається вченими як сума взаємопов'язаних знань, умінь і здібностей персоналу, необхідних для виконання роботи, способи спілкування, стереотипи поведінки, а також зусилля, що докладаються. Причому сукупність знань передбачає володіння інформацією, необхідною для виконання професійних дій і визначає інтелектуальний потенціал людини. Навички ж володіння засобами і методами виконання певних завдань виявляються в широкому діапазоні: від фізичної сили і вправності до спеціалізованого навчання. Під способами спілкування розуміється принципово новий чинник, поведінкова характеристика, яка необхідна працівникові для успішного виконання робочих функцій, що й відображає необхідні стандарти поведінки. Тобто, компетенція - це здатність працівника (або організації в цілому) відтворювати певний тип поведінки для досягнення організаційних цілей та якість, що сформувалася в стійку поведінку [6].

Прикладами компетенції можуть бути гнучкість (працівник, який володіє такою компетенцією, успішно пристосовується та ефективно діє в мінливих ситуаціях і з різними людьми), ініціативність (впроваджує нові підходи і чинить дії, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво/організація), рішення управлінських проблем (збирання та аналіз інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибір курсу дій), вплив на оточуючих (передача необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, здатність визначати дії людей). Компетенції об'єднують здібності та мотивацію співробітника і описують його виробничу поведінку, тобто є кваліфікаційною характеристикою людини і служать

основою для прийому на роботу, посадового переміщення, винагороди або прийняття інших рішень у сфері управління персоналом.

«Компетенції підприємства» доцільно розглядати у двох площинах: для позначення наявності знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності та для визначення відповідності вимогам певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності. Виходячи з цього, видається логічним визначення компетенцій організації як невід'ємної складової його стратегічних активів, що віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, які в поєднанні з унікальною технологією дозволяють створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність у певному ринковому оточенні [3].

Компетенції ідентифікують за п'ятьма рівнями: окремих індивідуумів (професійні компетенції); ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); неповторності та ідентифікації підприємства (ключові компетенції).

Функціональні компетенції визначаються характерними здатностями підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції максимально ефективним способом. Наголошуючи на стратегічній важливості таких компетенцій, деякі дослідники називають їх стратегічними, оскільки вони є „стратегічно значущими для бізнес-одиниці” та втілюються у певних напрямках діяльності, в яких бізнес-одиниця є „найсильнішою” [1].

Компетенції, які можуть забезпечувати потенційний доступ підприємства до різних ринків, створюють відмітні характеристики кінцевого і не можуть бути відтвореними конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок, створюють групу ключових компетенцій підприємства [6].

На відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на оточення [3].

Особисті компетенції утворюють базис компетенцій підприємства як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи. За виразом О. Ванькової, „персонал є ключовим системоутворюючим чинником „організації”. ... Усі інші складові цієї системи є нічим іншим, як втіленим в матеріальній та інтелектуальній формах досвідом і знаннями людей” [1].

Тому персонал компанії як один із найважливіших ресурсів розвитку організації, потребує відповідного спрямування на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії, а організаційне вдосконалення та управління цим потенціалом стає пріоритетною функцією менеджменту, що й забезпечує його ефективність.

Поряд зі специфічними існують базові елементи управління персоналом на кожному підприємстві, такі як: оперативний облік кадрів; організаційне вдосконалення; оцінка компетенцій; контроль за продуктивністю праці та контроль трудової дисципліни. Кадровий облік є достатньо зрозумілою і досить регламентованою процедурою, це ядро системи, що служить постачальником інформації для решти елементів управління. Організаційне ж вдосконалення та контроль за професійною відповідністю персоналу і продуктивністю його праці вимагають експертного підходу на основі аналізу безлічі факторів та обробки значної кількості інформації. Така діяльність потребує спеціальних інструментів, а саме програмного забезпечення.

Оцінка ділових якостей персоналу (його компетентності, відповідальності, ефективності роботи і т.д.) дозволяє аналізувати ефективність діяльності підрозділів шляхом проведення атестацій, складання іспитів з курсів перепідготовки, порівняння кваліфікації різних співробітників усередині професійних груп, рівнів (профілів) вимог і кваліфікації кожного з них. Оцінка професійної відповідності персоналу всередині однієї професійної групи з урахуванням коефіцієнта придатності служить підставою для розробки актуальних заходів (навчання, ротації, скорочення і т. д.), спрямованих на поліпшення його якісних характеристик.

Для обчислення коефіцієнта придатності співробітника, зазвичай, розробляється методика, яка враховує необхідну і фактичну якість персоналу, що вимірюється в балах за відповідними критеріями, прописаними в посадових інструкціях. Використання такої методики дозволяє менеджеру з персоналу управляти якісним складом робітників у професійних групах, підрозділах, філіях, а порівняння ділових якостей співробітників підрозділів по всій організації є підставою для прийняття управлінських рішень щодо зміни лінійних керівників та організації допомоги керівництву в роботі з персоналом. Використання аналітичних даних допомагає оцінити ефективність наявної організаційної структури та системи управління в цілому [2].

Для полегшення цього процесу співробітників в організації умовно розділяють на три групи:

- ефективні співробітники-професіонали, які володіють необхідним ресурсом успіху для самостійного виконання необхідної роботи, визначаючи цілі, способи і методи їх досягнення та способи винагороди. Такі працівники дуже цінні для успіху кожного підприємства і формують його золотий запас;

- фахівці, що потребують спілкування з керівником для коригування їх дії та додаткової підтримки;

- фахівці, які не здатні працювати самостійно і вимагають постійного зворотного зв'язку з керівництвом для вчасного виконання роботи.

Базовими напрямками кадрової роботи в організації служать результати оцінки якості персоналу щодо:

- професійного розвитку (навчання) персоналу, що в сучасному динамічному світі дозволяє компанії своєчасно реагувати на ринкові зміни та корегувати свій бізнес;

- оптимальної розстановки (ротації) кадрів різного рівня, яка допомагає поліпшенню роботи конкретних підрозділів, дозволяє вирішувати проблему кар'єрного зростання і надає можливість реалізувати особистісний та професійний потенціал співробітників;

- формування кадрового резерву (зовнішнього чи внутрішнього) за рівнем кваліфікації або за коефіцієнтами придатності, що дозволяє максимально швидко підібрати співробітника за відповідною кваліфікацією;

- планування кар'єри на основі об'єктивних критеріїв і правил, відомих кожному співробітнику, що позитивно впливає на мотивацію працівників.

Все більшої популярності набуває метод "асесмент-центр", який дозволяє здійснити оцінку компетенцій персоналу за допомогою спостереження в реальних робочих ситуаціях при виконанні реальних робочих завдань спеціально навченими асессорами (оцінювачами). Зміст виконуваних завдань при цьому має відображати основні аспекти та проблеми діяльності в рамках тієї чи іншої посади. Метод "асесмент-центр" припускає стандартизацію, тобто наявність певних нормативів проведення процедур і системи оцінок (критеріїв і шкал оцінки). Іноді, "асесмент-центр" включає структуроване інтерв'ю та тестування.

Для ефективності підбору кандидатів і вдосконалення кваліфікаційних характеристик персоналу, організації розробляють документи, в яких описано основні

характеристики працівника для успішної роботи на даній посаді, так звані, кваліфікаційні карти (карти компетенції). Ці карти являють собою набір кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти ідеальний співробітник, що обіймає відповідну посаду та є інструментом, що полегшує процес відбору працівників. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурувати оцінку кандидатів (по кожній характеристиці) та здійснювати їх ранжування. Карта компетенції представляє особистісні характеристики людини, її здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення тощо. Доповненням карти є опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника, який використовується для оцінки та порівняння компетенцій.

Зростання ролі і значення професійного навчання для організації призвело до того, що провідні компанії активно займаються відновленням кваліфікації своїх співробітників, готуючи їх до виконання нових виробничих функцій, обіймання відповідних посад та вирішення складних управлінських і виробничих завдань. Організація професійного навчання стає однією з основних функцій управління персоналом, а його бюджет – суттєвою статтею витрат сучасних компаній. Створюються спеціальні методи, системи управління та відділи професійного розвитку персоналу, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх значимість для організації. Провідні світові компанії витрачають на професійний розвиток своїх співробітників значні кошти - від 2 до 10% фонду заробітної плати. Однак такі суми розглядаються не як витрати, а як капіталовкладеннями в розвиток організації, у підвищення продуктивності праці, створення сприятливого клімату, підвищення мотивації співробітників та їхньої відданості організації, і, в результаті, збільшення прибутку. Професійний розвиток має колосальний вплив на співробітників, підвищуючи кваліфікацію та сприяючи отриманню нових знань, формуванню відповідних навичок, загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість в собі, що підвищує конкурентоспроможність таких фахівців на ринку праці та створює додаткові можливості для професійного зростання як усередині організації, так і за її межами.

Подібні підходи особливо актуальні в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації у знаннях і навичках, якими повинен володіти персонал для реалізації її довгострокових та короткострокових цілей, і тими знаннями та навичками, якими він володіє в дійсності. Для адекватного визначення потреб професійного розвитку необхідно враховувати ті чинники, які спонукають постійно розвивати персонал організації а саме:

- динаміку зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, держава);
- розвиток техніки і технології, що спонукає до появи нової продукції, послуг і методів виробництва;
- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності тощо.

Традиційними методами визначення та реєстрації потреб у професійному розвитку є атестація і підготовка індивідуального плану розвитку та програми плати за знання, в основі якої лежить принцип винагороди працівника за оволодіння додатковими вміннями. Система оплати за компетенції орієнтує співробітників на

постійне набуття нових знань та формування професійних навичок, що забезпечує підвищення їх продуктивності праці.

Однак кваліфікація персоналу не є достатньою, а лише необхідною умовою досягнення успіху. Важливо налагодити ділові відносини з співробітниками, піклуватися про їхнє професійне зростання та розвиток комунікабельності. Таке гнучке і націлене на успіх керівництво, що спрямоване на розвиток творчих здібностей працівників, допоможе заохочувати незалежне мислення та отримати серйозне і продуктивне відношення робітників до своєї справи. Зміни, які відбуваються у структурі й механізмах діяльності організації обов'язково мають торкнутися змін у кадровій політиці та стратегічному управлінні персоналом, оскільки значну роль у цьому процесі відіграє управління ключовими компетенціями компанії. Практикою доведено, що для успішної роботи на ринку та створення конкурентоспроможного інноваційного продукту підприємство повинно мати у своєму розпорядженні до 12 ключових компетенцій в частині стратегії управління персоналом [7]. Оскільки, чим більше компетенцій містить модель, тим важче її впроваджувати в корпоративну практику.

Вирішуючи завдання розвитку компетенції в системі управління персоналом в рамках стратегічного підходу, слід створювати умови для їх формування, враховуючи вплив зовнішніх, внутрішніх та внутрішньоособистісних факторів на управління компетенціями, що включають: функціональні фактори (характеристика робочих місць, задоволеність роботою, усвідомлення своєї ролі, конфлікти і перевантаження на роботі), організаційні (робоче середовище, мотивація праці, керівництво, поведінка керівника, ступінь централізації, ставлення до співробітників) і незалежні (якість роботи, перевага). Для управління людськими ресурсами необхідно впливати на ці чинники з метою досягнення позитивного синергетичного ефекту, оскільки фактори впливу на розвиток компетенцій є інструментами, за допомогою яких кожна організація може побудувати власну систему стратегічного управління людськими ресурсами [5].

Якісно інший рівень утворюють компетенції організації. Цей рівень представлений економічними, стратегічними та ключовими компетенціями. Під організаційною компетенцією розуміється сукупність компетенцій персоналу в поєднанні зі здатністю організації систематично досягати специфічних результатів. Організаційними компетенціями можуть бути: здатність освоювати виробництво нової продукції з найменшими для галузі втратами, здатність до інновації, компетенція у створенні іноземних представництв і філій, компетенція в обліку потреб клієнтів при розробці нової продукції тощо. Джерелом організаційних компетенцій можуть бути технічні можливості, маркетингові навички або організаційні ресурси, кваліфікація персоналу та ін.

Організаційні компетенції часто називають базисними, що водночас підкреслює їх довготривалий характер і значення для розвитку організації. Але ні одна організація і жодна людина не можуть успішно розвиватися протягом тривалого часу, не удосконалюючи свої компетенції і не опановуючи новими. Визначення розриву між існуючими організаційними компетенціями і тими, які необхідні для реалізації її довгострокових цілей, є найважливішим управлінським завданням.

Управління компетенціями припускає, що при розробці організаційної стратегії керівництво має визначити, які організаційні компетенції будуть потрібні для її реалізації і впроваджувати поетапно технологію створення компетенцій, яка б включає в себе: формулювання стратегії і цілей компанії; виділення ключових завдань діяльності персоналу компанії, що випливають із стратегії її розвитку; визначення безпосередньо поведінкових реакцій, які повинні з'являтися у співробітників в ході

вирішення робочих завдань; виділення із загальної маси характеристик і групування виявлених індикаторів поведінки в загальні категорії – кластери; створення шкали оцінки в кожному рівні компетенцій, щоб описати неприпустимий (неприйнятну для організації поведінку співробітника), допустимий (мінімальні вимоги, щоб виконувати роботу добре) та видатний (краща поведінка) рівні поведінки співробітників на робочому місці [7].

Кластери (блоки) компетенцій представляють набір тісно пов'язаних між собою родинних поведінкових індикаторів (стандарти поведінки), які спостерігаються в діях людини, що володіє конкретною компетенцією. Перелік простих індикаторів поведінки зазвичай розробляється керівником компанії; деталізовані ж компетенції, що складаються з декількох рівнів (як правило, трьох-чотирьох) визначаються на етапі розробки моделі компетенцій. Рівні компетенції відбивають ефективну поведінку, необхідну для того чи іншого управління: фахівця, лінійного менеджера чи топ-менеджера компанії. Профіль компетенцій описує не тільки те, що очікується від співробітників, але і те, як їм слід діяти. Перед проведенням оціночних заходів переглядаються та актуалізуються профілі компетенцій, враховуючи зміни співробітника за минулий період роботи.

Існують певні критерії ефективно працюючої моделі компетенцій, які мають бути: вичерпними (перелік компетенцій повинен повністю перекривати всі важливі функції робочої діяльності); дискретними (окрема компетенція має ставитися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності); сфокусованими (кожна компетенція має бути чітко визначена); доступними (кожна компетенція має бути доступно сформульована, щоб її можна було використовувати універсально); конгруентними (компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі компанії); сучасними (система компетенцій повинна оновлюватися і відображати наявні та майбутні потреби організації).

Універсальність моделі полягає в тому, що вона дозволяє зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Цей зв'язок вибудовується через визначення професійних і особистісних якостей менеджерів і фахівців, тобто ключових компетенцій компанії. Модель описує реальну поведінку людей під час виконання професійних дій простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій. Така модель лежить в основі системи роботи з персоналом, полегшуючи процедура найму персоналу, відпрацювання стандартів успішного виконання роботи; підвищення ефективності навчання і розвитку співробітників, розробку критеріїв для оцінки ефективності роботи підлеглих, забезпечення розвитку персоналу і планування кар'єри. Зазвичай модель компетенцій розробляється не задля одного співробітника, а цілого функціонального відділу, що дозволяє використовувати її для великих груп співробітників. Тобто сьогодні компетенції – найбільш універсальний інструмент реалізації кадрових програм розвитку.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.** Компетентнісний підхід виступає сьогодні основною менеджменту в організації. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, відповідність стратегічним цілям і можливість управління їхньою динамікою. Саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій певних рівнів, оцінка відповідності стратегічним

завданням та управління розвитком компанії на засадах управління його компетенціями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління персоналом.

## Список літератури

1. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.bkg.ru>. – Название с экрана.
2. Казанцев А.К. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова - 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с. — (Серия «Высшее образование»). ISBN 5-16-001236-2 ([www.proskura.ru/uslugi-2/corp/meng/](http://www.proskura.ru/uslugi-2/corp/meng/) - Кеш)
3. Матушанский Г.У. Ключевые компетенции, их формирование и развитие в процессе непрерывной подготовки специалиста [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.regionforum.ru/section/policy/capital/reports/8>. – Название с экрана
4. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти / О.Г. Мендрул // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – К.: КНЕУ, 2003.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
6. Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации (в книге Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С. 112-123)
7. <http://www.kubsu.ru>

*Л. Довгань, В. Перминова*

### **Роль компетенций в системе управления персоналом**

В статье поднята актуальную проблему развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе компетентностного подхода. Изучена специфика индивидуальных и организационных компетенций и их место в концепции стратегического управления человеческими ресурсами. Обоснованно эффективную модель компетенций, которая позволяет соединить систему управления персоналом со стратегическими целями организации через определение ключевых компетенции для формирования корпоративной культуры и достижения общего видения миссии организации как руководством, так и ее сотрудниками.

*L. Dovgan, V. Permynova*

### **The role of competence in personnel management system**

In the article improved actual problem development enterprise in the long perspective based competitive approach. The specifics of individual and organizer competencies is learnt and their place in the concept of strategic management human resources. Based affective competence model, which will be allowed to connect system management staff social organization through strategic aim definition main competence for generating cooperative culture and achievements similarity mission as a leadership organization, as well and its vicar.

Одержано 19.09.11