

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/vol8-6.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf>

Статья опубликована 23.12.2016

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Чуланова О.Л. Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 33**

**Чуланова Оксана Леонидовна**

БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Сургутский государственный университет», Россия, Сургут<sup>1</sup>

Профессор

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: [chol9207@mail.ru](mailto:chol9207@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?authorid=535996](http://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=535996)

## **Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями<sup>2</sup>**

**Аннотация.** При разработке модели компетенций для управленческого персонала необходимо определиться, какими компетенциями должны обладать руководители в настоящий момент и какими в перспективе. Таким образом, с помощью модели компетенций необходимо обеспечивать реализацию и долгосрочных, и краткосрочных целей. Кроме того, модель компетенций должна быть единой для руководителей разного уровня, различаясь лишь уровнями проявления компетенций.

В статье представлены стратегические цели организации, ключевые показатели достижения успеха в соответствии с достижением целей, а также, взаимосвязь разработанных для руководителей организации компетенций и стратегических целей. Разработаны критерии оценки должностей для каждого уровня проявления в соответствии с требуемыми в организации компетенциями. Разработана модель компетенций. Результаты проведенной работы по формированию модели компетенций управленческого персонала для организаций различных организационно-правовой формы, сфер деятельности убедительно показывают, что среди всех компетенций руководителя важнейшее место занимает эмоциональная компетентность, что потребовало дополнительных исследований данной социально-экономической категории.

**Ключевые слова:** компетенции; модель компетенций; профиль компетенций; стратегические цели организации; корпоративные компетенции; управленческие компетенции; профессиональные компетенции; взаимосвязь компетенций и стратегических целей организации

---

<sup>1</sup> 628400, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Сургут, ул. Ленина 1

<sup>2</sup> Статья подготовлена на основе диссертационного исследования автора

Управленческий персонал - ключевая категория персонала любой организации. Особое место среди них занимают руководители среднего звена, поскольку непосредственно они создают условия для достижения стратегических целей организации, обеспечивая повседневную деятельность персонала, они несут ответственность за реализацию стратегических целей посредством выполнения конкретных задач всем персоналом организации. [8]

К руководителям относятся работники, имеющие в своем подчинении специалистов, служащих и рабочих. Это многочисленная группа, составляющая до 25 процентов общей численности управленческого персонала.

Зачастую руководителем становится вчерашний специалист, который показывал хорошие результаты работы, и получил продвижение на управленческую позицию. Это приводит к ситуации, когда организация теряет отличного специалиста-профессионала, при этом не получая хорошего руководителя. Для организации подобные ошибки, как правило, обходятся слишком дорого, что обуславливает объективную необходимость разработки модели компетенций, позволяющей проводить качественную оценку и отбор руководителей.

При разработке модели компетенций для управленческого персонала среднего звена необходимо определиться, какими компетенциями должны обладать руководители в настоящий момент и какими в перспективе.

Таким образом, с помощью модели компетенций необходимо обеспечивать реализацию и долгосрочных, и краткосрочных целей. Кроме того, модель компетенций должна быть единой для руководителей разного уровня, различаясь лишь уровнями проявления компетенций.

Разрабатываемая модель компетенций для руководителей должна включать три вида компетенций [11]:

1. Ключевые (корпоративные) компетенции, имеющие отношения к любой должности организации. Ключевые компетенции определяются исходя их ценностей организации, зафиксированных в корпоративной нормативной документации (корпоративная стратегия, этический кодекс организации и др.). Оптимальное количество ключевых компетенций - от 5 до 7 компетенций.
2. Управленческие (менеджерские) компетенции, необходимые управленческому персоналу для успешной реализации бизнес-целей. Управленческие компетенции разрабатываются для работников, занятых управленческим видом деятельности, и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Они идентичны для руководителей в организациях различных отраслях.
3. Профессиональные компетенции, имеющие отношение к определенной группе должностей. Разработка профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом.

Для разработки модели компетенций на первом этапе определяется перечень профессиональных компетенций, для чего целесообразно прибегнуть к технологии бенчмаркинга и исследовать мировой опыт.

Также, при разработке модели компетенций для сотрудников, обязательно нужно обратить внимание на стратегические цели предприятия. От них будут зависеть почти все ключевые компетенции сотрудников, с целями будут тесно переплетаться и управленческие, и профессиональные компетенции. Поэтому, чтобы не придумывать модель компетенций на пустом месте, обязательно необходимо учитывать задачи бизнеса.

В таблице 1 представлены стратегические цели организации, ключевые показатели достижения успеха в соответствии с достижением целей, а также, взаимосвязь разработанных для руководителей организации компетенций и стратегических целей. Данная таблица (также как и представленные далее) сформированы на базе интеграции исследований (в том числе и практиков) [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8] и собственных исследований [9-20] значительного числа организаций различных организационно-правовой формы, сфер деятельности.

**Таблица 1**

**Компетенции руководителя, необходимые для реализации стратегических целей организации (разработано автором)**

Стратегические цели	Повышение эффективности основной деятельности	Совершенствование корпоративного управления	Повышение рентабельности инвестиций	Диверсификация и расширение деятельности	Повышение удовлетворенности сотрудников
Ключевые факторы успеха	Сильная корпоративная культура и общие ценности	Безупречный план действий, дальновидность	Непрерывная оптимизация бизнес-процессов	Умение быстро адаптироваться, инновационная направленность	Эффективный подбор, мотивация и развитие персонала, учет интересов сотрудников
<b>Корпоративные компетенции:</b>					
1	ориентация на результат	+	+	+	
<b>Управленческие компетенции:</b>					
1	принятие управленческих решений	+	+	+	+
2	организация и контроль за деятельностью	+	+	+	
3	мотивация и развитие персонала	+		+	+
4	лидерство и влияние	+	+	+	+
5	коммуникативность и сотрудничество	+	+	+	+
6	эмоциональная компетентность	+	+	+	+
<b>Профессиональные компетенции:</b>					
1	гибкость, адаптивность		+	+	
2	желание развиваться, инновационность		+	+	
3	способность работать с учетом сложности работы		+	+	
4	способность нести необходимый уровень ответственности		+	+	+

	Стратегические цели	Повышение эффективности основной деятельности	Совершенствование корпоративного управления	Повышение рентабельности инвестиций	Диверсификация и расширение деятельности	Повышение удовлетворенности сотрудников
5	наличие необходимого опыта работы и уровня специальных знаний		+	+		
6	умение своевременно оценивать и учитывать факторы риска		+	+	+	+

Установленные взаимосвязи позволяют нам увидеть, что данные компетенции полезны как для организации, так и для сотрудников, и при правильном использовании модели компетенций для каждого руководителя они будут приносить лишь положительные результаты.

Следующим шагом необходимо определить уровни для каждой компетенции. Для достижения этой цели нужно поставить в соответствие с компетенциями критерии оценки, с помощью которых в дальнейшем будут оцениваться должности (для установления должностного оклада) и кандидаты (для установления соответствия критериям). На стадии описания компетенции для каждой дается своя расшифровка. Интегрируя и развивая исследования практиков [1; 2; 5; 6; 7; 8] представляем критерии оценки должностей для каждого уровня проявления в соответствии с требуемыми в организации компетенциями (таблица 2).

**Таблица 2**

**Критерии оценки должностей для каждого уровня проявления в соответствии с требуемыми в организации компетенциями (разработано автором)**

№	Критерии оценки должностей и уровни проявления			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
1	2	3	4	5
1	Ориентация на результат - способность достигать запланированных результатов в установленные сроки. Настойчивость и энергичность в достижении результата.			
	Не воспринимает усилия других лиц определять измеримые цели. Не понимает, какие действия ведут к достижению цели. Не предпринимает активных действий при встрече с возможными препятствиями.	Выдвигает новые цели, не оценивая достигнутого уровня. Не всегда понимает, какие действия ведут к достижению цели. Прекращает движение к цели при встрече с препятствиями.	Способен ясно понимать, какие цели могут быть достигнуты и определяет методы их оценки. Понимает какие действия ведут к достижению цели и отслеживает их выполнение. Ищет пути преодоления препятствий при встрече с ними.	Ставит амбициозные цели, реально оценивая достигнутый уровень, четко определяет критерии для измерения будущих достижений. Активизирует деятельность при встрече с препятствиями.

№	Критерии оценки должностей и уровни проявления			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
1	2	3	4	5
2	Принятие управленческих решений - способность руководителя структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на основе этой информации управленческие решения.			
	Не умеет выделять факторы, препятствующие достижению цели. Не способен собирать и структурировать информацию.	Факторы, создающие проблему, часто выделяются ошибочно. Информацию собирает эпизодически.	Способен выделять основные факторы, препятствующие достижению цели. Способен собирать и структурировать информацию, необходимую для анализа ситуации.	Способен выделить даже неочевидные факторы, создающие проблему. Систематически собирает и безошибочно структурирует всю необходимую информацию.
3	Организация и контроль за деятельностью - способность руководителя ставить задачи, организовывать, направлять и координировать деятельность.			
	Не обладает знаниями о бизнес процессах и технологиях работы подчиненных. Не способен ставить задачи подчиненным. Не способен контролировать рабочий процесс. Не умеет планировать изменения и дополнения в технологиях работы.	Обладает поверхностными знаниями о бизнес процессах и технологиях работы подчиненных. При постановке задач не способен учитывать навыки и квалификация исполнителей. Слабо контролирует рабочий процесс. Не эффективно поощряет персонал.	Обладает знаниями об обязанностях подчиненных. Способен ставить задачи и контролировать рабочий процесс. Способен планировать изменения и дополнения в технологиях работы.	Знает все аспекты работы, может продемонстрировать эффективные способы выполнения. Опирается на эффективную систему контроля. Изменения внедряются систематично, максимально быстро и эффективно.
4	Мотивация и развитие персонала - способность руководителя создавать условия, при которых подчиненные будут с желанием выполнять свои обязанности.			
	Не обладает знаниями и навыками в области мотивации персонала. Обучением персонала не занимается, контроль стажировки персонала не осуществляется. Не считает необходимым уделять внимание климату в коллективе.	Считает, что потребности у всех одинаковые. Склонен больше замечать слабые стороны, чем сильные. Использует только негативное подкрепление или не использует вообще. Обучение ведется эпизодически. Не всегда знает, как его можно улучшить на практике.	Уделяет время изучению потребностей своих подчиненных, их сильных и слабых сторон. Замечает успехи своих сотрудников, но мотивирует их не систематически. Обучение персонала ведется, но не выстроена система. Знает социально-психологический климат в коллективе, может влиять на его улучшение.	Знает потребности, сильные и слабые стороны сотрудников и учитывает их при выборе способа мотивации. Замечает успехи подчиненных. Способен вдохновить и воодушевить. Есть система обучения персонала. Чувствует социально-психологический климат в коллективе, и может эффективно влиять на него.

№	Критерии оценки должностей и уровни проявления			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
1	2	3	4	5
5	Лидерство и влияние - способность руководителя претворять в жизнь свои решения и влиять на принятие решений другими.			
	Не обладает лидерскими качествами, допускает неуважительное отношение к себе. Не способен в непредвиденных ситуациях сохранять самообладание.	Способен отстаивать принятые решения, но делает это не всегда, неуверенно и неубедительно. Не заботится об имидже.	Способен отстаивать свои взгляды и мнения, обосновывать принятые решения. Требователен и справедлив к подчиненным. Способен управлять группой.	Способен легко добиваться поддержки коллег и подчиненных в отношении своих взглядов и позиций. Пользуется у коллег и подчиненных беспрекословным авторитетом. Эффективно и уверенно управляет группой.
6	Коммуникативность и сотрудничество - способность устанавливать и поддерживать рабочие отношения и связи.			
	Обладает минимальными коммуникативными навыками для работы с коллективом.	Обладает навыками делового общения для решения возникающих проблем.	Обладает хорошими навыками делового общения, способен поддерживать рабочие связи и отношения.	Обладает высокопрофессиональными навыками делового общения.
7	Эмоциональная компетентность - это способность осознавать свои и чужие эмоции, способность управлять ими и на этой основе строить взаимодействие с окружающими.			
	Не способен владеть собой и ситуацией. Обладает взрывным характером, эмоционально не сдержан, часто становится зачинщиком конфликта. Не способен урегулировать спорную ситуацию.	Способен совладать с собой. Конфликтен, но в рамках допустимого, преднамеренно не создает межличностных столкновений. Старается понимать и учитывать эмоции и чувства других людей.	Эмоционально уравновешен. Способен урегулировать возникшие в коллективе конфликты. В напряженных ситуациях действует спокойно и последовательно, не поддаваясь эмоциям. Обладает способностью чувствовать эмоции других людей.	Эмоционально стабилен и уравновешен. Способен чувствовать эмоции окружающих. Сдерживает негативные эмоции, способен сгладить или урегулировать конфликты, ведет только конструктивные диалоги. Воспитывает эмоциональную компетентность в подчиненных, готов оказать помощь и поддержку.
8	Гибкость, адаптивность - проявление готовности к изменениям, поддержка преобразований в рамках трудового процесса.			
	Не способен поддерживать изменения. Ориентируется за привычные способы действия и стереотипы, даже если они показывают низкую эффективность. Не способен адаптироваться к изменяющимся условиям и задачам.	Способен использовать в работе новые подходы и методы только при необходимости. Способен воспринимать новое только тогда, когда есть необходимость для исполнения должностных обязанностей.	Принимает изменения и новые задачи с энтузиазмом. Открыт новым идеям. Иницирует изменения, участвует во внедрении. Организует мероприятия по адаптации.	Предвосхищает необходимость изменений, инициирует крупные или долгосрочные изменения. Руководит адаптационными мероприятиями.

№	Критерии оценки должностей и уровни проявления			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
1	2	3	4	5
9	Желание развиваться, инновационность - отражает способность и тягу к получению новых знаний, навыков и умений, а также интерес к совершенствованию рабочего процесса, к новым технологиям.			
	Не способен совершенствоваться. Не обладает стремлением приобретать новые знания, навыки и умения.	Способен обучиться в условиях производственной необходимости. Не заостряет внимание на инновациях, предпочитает работать в «старом» привычном режиме, по большей степени имеет ригидное мышление.	Способен учиться по мере производственной необходимости, а также с энтузиазмом приобретать знания, навыки и умения работы в смежных областях. Поощряет инициативу подчиненных, заботится об их развитии.	Способен постоянно совершенствоваться в своих знаниях, навыках, проявлять интерес к новой информации, стремиться изучить все, чем еще не владеет. В своей работе всячески поддерживает инициативу и пропагандирует необходимость и преимущества новых технологий, знаний и личностного развития.
10	Сложность работы - показатель, отражающий характер деятельности (простая деятельность или требуется творческий подход).			
	Однообразная работа. Постоянное выполнение единичных операций.	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач.	Работа требует детального анализа, выбора способов решения проблем, координации со смежными подразделениями, иногда требуется творческий подход.	Работа, связанная со стратегическим видением, с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем.
11	Уровень ответственности - характеризует объем ответственности финансовой, имущественной, за результаты работы.			
	Ответственен только за свою работу, финансовая ответственность отсутствует либо находится под контролем непосредственного руководителя.	Ответственен за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей.	Ответственен за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения.	Полностью ответственен за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений).
12	Наличие необходимого опыта работы и уровня специальных знаний			
	Опыт работы не требуется. Достаточно среднего, средне-специального или неоконченного высшего образования.	Необходим опыт работы, можно в смежной области. Необходимо средне-специальное или высшее образование, не обязательно профильное. Наличие базового уровня владения методиками и технологиями.	Требуется опыт работы в данной области не менее 3 лет. Высшее профильное образование, дополнительные углубленные знания в области смежных областей.	Требуется опыт работы не менее 5 лет не только в данной области, но и в смежных областях. Высшее профильное образование, дополнительное по смежным профессиям или в области управления организацией или персоналом.

№	Критерии оценки должностей и уровни проявления			
	1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень
1	2	3	4	5
13	Уровень риска, «цена ошибки» - определяет границы риска в рамках должности и уровень ущерба от принятия неверного решения.			
	Способен принимать самостоятельные решения отсутствует.	Способен принимать самостоятельные решения в рамках распоряжений вышестоящего руководства. Решения, принимаемые сверх установленных рамок, согласовываются с руководителем.	Способен принимать самостоятельные решения без согласования с вышестоящим руководством в рамках установленных полномочий на уровне подразделения.	Способен принимать самостоятельные решения без согласования с вышестоящим руководителем в рамках установленных полномочий на уровне самостоятельного подразделения.

Следующим шагом должна стать разработка моделей компетенций для руководящих должностей организации. Для решения этой задачи необходимо определить какие же из компетенций необходимы для каждой должности и степень проявления того или иного качества, которая необходима для выполнения непосредственных обязанностей для данной руководящей должности. В качестве источника информации, характеризующего обязанности, ответственность и требуемый уровень знаний и опыта работы будут выступать должностные инструкции исследуемых должностей.

В качестве исследуемых должностей взяты несколько позиций из третьего уровня управления компании, причем, для большей масштабности исследования целесообразно выделить должности, находящиеся под эгидой не одного и того же заместителя директора, например, по производству, а из разных структур. Итак, модель компетенций разработана для: начальника производства, начальника отдела по охране труда и промышленной безопасности, начальника отдела социального развития, начальника коммерческо-договорного отдела, начальника отдела информационных технологий.

**Таблица 3**  
**Модель компетенций для руководителей организации (разработано автором)**

№ п/п	Компетенции	Начальник производства	Начальник отдела по охране труда и пром. безопасности	Начальник отдела соц. развития	Начальник коммерческо-договорного отдела	Начальник отдела информационных технологий
1	Ориентация на результат	3	3	3	4	3
2	Принятие управленческих решений	3	3	3	3	3
3	Организация и контроль за деятельностью	4	4	3	3	3
4	Мотивация и развитие персонала	3	4	3	3	2
5	Лидерство и влияние	3	3	3	2	2
6	Коммуникативность и сотрудничество	3	4	3	4	2
7	Эмоциональная компетентность	4	4	4	4	4
8	Гибкость, адаптивность	3	2	3	3	3



№ п/п	Компетенции	Начальник производства	Начальник отдела по охране труда и пром. безопасности	Начальник отдела соц. развития	Начальник коммерческо-договорного отдела	Начальник отдела информационных технологий
9	Желание развиваться, инновационность	3	4	3	2	4
10	Сложность работы	3	2	2	3	2
11	Уровень ответственности	3	2	2	3	1
12	Наличие необходимого опыта и уровня спец. знаний	3	4	3	3	3
13	Уровень риска	3	4	2	2	3
	<b>ВСЕГО</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>33</b>

Результаты проведенной работы по формированию модели компетенций управленческого персонала для организаций различных организационно-правовой формы, сфер деятельности убедительно показывают, что среди всех компетенций руководителя важнейшее место занимает эмоциональная компетентность, что потребовало дополнительных исследований данной социально-экономической категории. В дальнейших исследованиях определена значимость эмоциональной компетентности в структуре soft skills (мягких компетенций) для достижения результатов деятельности руководителей с целью достижения стратегических целей организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Определение понятия «компетенция» [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Portal». - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/opredelenie-ponyatiya-kompetentsiya>.
2. Компетенции руководителя - таблица для оценки [Электронный ресурс] // Электронный журнал «HR-Portal». - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kompetencii-rukovoditelya-tablica-ocenki>.
3. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. - М.: НРРО, 2003. - 228 с.
4. Кибанов, А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с. + (Доп.мат.znaniy.com).
5. Кудрявцева, Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. - 2012. - №1. - С. 166-177.
6. Кудрявцева, Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография / Е.И. Кудрявцева. - СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2012. - 340 с.
7. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012.
8. Эсаулова И.А. Развитие персонала организации: новая концепция и практика / Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013.

9. Chulanova, O. Corporate Development and Training of Management Personnel on the Basis of Competence-Based Approach / O. Chulanova // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach. - 2012. - V. 6. - P. 126-132.
10. Chulanova, O.L. Key (Nuclear) Competence Management Personnel to the Strategic Management of Corporations / O.L. Chulanova, O.V. Kvindt, D.V. Chulanov // European International Conference on European Science and Technology: materials of the III international research and practice conference. Munich, Oktober 30-31, 2012 / publishing office Vela Verlad Waldkraiburg. - Munich: Germani, 2012. - V. 1. - С. 383-388.
11. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9.
12. Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова.- М.: ИНФРА-М, 2015. - 217 с. (+ Доп. мат. znanium.com. - Научная мысль).
13. Чуланова, О.Л. Терминологические проблемы в теории и практике применения компетентностного подхода в управлении персоналом / О.Л. Чуланова // Теория и практика современной науки: материалы XV Международной научно-практической конференции (г. Москва, 8-9 октября 2014 г.). - М.: Изд-во «Спецкнига», 2014. - С. 184-192.
14. Чуланова, О.Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций региона / О.Л. Чуланова, О.В. Дорошенко // Кадровик. - 2014. - №2. - С. 100-105.
15. Чуланова, О.Л. Классификация компетенций как социально-экономического явления / О.Л. Чуланова // Кадровик. - 2014. - №6. - С. 119-128.
16. Чуланова, О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Наукovedenie (электронный журнал). - 2014. - №5 (24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>.
17. Чуланова, О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального образования в инновационной организации на основе компетентностного подхода / О.Л. Чуланова // Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). - Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. - С. 530-537.
18. Чуланова, О.Л. Технология применения модели компетенций в работе с кадровым резервом газотранспортной корпорации / О.Л. Чуланова, Д.А. Коростелева // Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития: сборник научных трудов по материалам III международной научно-практической конференции. - Сургут: Изд-во ООО «Винчера», 2013. - С. 144-148.
19. Чуланова, О.Л. Использование аудита компетенций при оценке эффективности управления персоналом организации / О.Л. Чуланова // Трансформация экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов. - Сургут: Изд-во «Винчера», 2013. - С. 123-129.
20. Чуланова, О.Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы / О.Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2013. - №2 (5). - С. 23-29.

**Chulanova Oksana Leonidovna**

Surgut state university, Russia, Surgut

E-mail: chol9207@mail.ru

## **Competence management personnel organization as a factor of increasing the effectiveness of its in accordance with the strategic objectives**

**Abstract.** In developing the model of competencies for managerial personnel necessary to determine what competences need to have leaders at the moment and what in the long run. Thus, using the competency model is necessary to ensure the implementation and long-term and short-term goals. In addition, the competence model should be the same for the leaders of various levels, differing only in the levels of manifestation of competences.

The article presents the organization's strategic goals, key indicators of success in accordance with the achievement of goals, as well as the relationship developed competencies for leaders of the organization and strategic goals. The criteria of the job evaluation for each level of manifestation in accordance with the required competencies in the organization. A competency model. The results of the work on the formation of a model of competencies of managerial staff for organizations of various organizational-legal form, scope of activities clearly show that the most important place is occupied by emotional competence among all the head of competencies that require additional studies of the socio-economic category.

**Keywords:** competence; competency model; competency profile; the strategic goals of the organization; corporate competence; managerial competence; professional competence; the relationship competencies and strategic goals of the organization