DOI: 10.36622/VSTU.2021.50.56.007

УДК 005.95

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

А.С. Павловец

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»
Донецкая Народная Республика, 283050, Донецк, ул. Артёма, 94

Введение. Формирование и развитие компетенций работников является важной частью кадровой работы. Предприятию необходимы сотрудники, обладающие определённым опытом и навыками. Возможность профессионального развития снижает текучесть кадров. Компетенции рассматриваются как знания, умения, навыки, модели поведения, а также личностные способности сотрудника решать поставленные перед ним профессиональные задачи. Компетенции дают возможность предприятию добиваться высоких производственных результатов.

Данные и методы. Теоретическую и практическую основу работы составили: научные работы предыдущих исследователей; результаты наблюдений, выполненных автором; анализ управленческой документации предприятий. Методическую основу исследования составили структурный анализ, системный анализ, экспертный подход.

Полученные результаты. Формирование и развитие компетенций работников увязывается с кадровой политикой предприятия, в том числе при найме персонала и работе с кадровым резервом. Обоснованы и разработаны соответствующие мероприятия. Конечным результатом хорошо спланированного непрерывного профессионального развития является защита работодателя, профессионала и его карьеры.

Заключение. Результаты исследования могут быть использованы как теоретическая база для внедрения системы развития компетенций персонала. Растёт конкурентоспособность работника как носителя новых знаний и умений. Увеличивается вклад работника в результаты деятельности коллектива. Растёт доверие к отдельным сотрудникам и их профессиям в целом.

Ключевые слова: компетенция, персонал, предприятие, управление, специалист, профессия, найм, резерв.

Для цитирования:

Павловец А.С. Формирование и развитие профессиональных компетенций персонала на предприятии // Организатор производства. 2021. Т.29. № 1. С. 80-89. DOI: 10.36622/VSTU.2021.50.56.007.

Сведения об авторах:

Павловец Анастасия Сергеевна
(konfer_person2018@rambler.ru), аспирант кафедры управления персоналом и экономики труда

On authors:

Anastasia S. Pavlovets (konfer_person2018@rambler.ru), post-graduate student of the Department of Personnel Management and Labor Economics

FORMATION AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

A.S. Pavlovets

State educational institution of higher professional education «Donetsk Academy of Management and Public Service under the Head of the Donetsk People's Republic»

94, Artyoma st., Donetsk, 283050, Donetsk People's Republic

Introduction. *Formation and development of employee competencies is an important part of HR work. The enterprise needs employees with certain experience and skills. Professional development opportunities reduce employee turnover. Competencies are considered as knowledge, abilities, skills, behavioral models, as well as personal abilities of an employee to solve professional tasks assigned to him. Competencies enable an enterprise to achieve high production results.*

Data and methods. *The theoretical and practical basis of the work was made up of: scientific work of previous researchers; results of observations made by the author; analysis of management documentation of enterprises. The methodological basis of the research was made up of structural analysis, system analysis, expert approach.*

Results. *The formation and development of the competencies of employees is linked to the personnel policy of the enterprise, including when hiring personnel and working with the personnel reserve. Relevant measures have been substantiated and developed. The end result of well-planned continuing professional development is the protection of the employer, the professional and his career.*

Conclusion. *The research results can be used as a theoretical basis for the implementation of a personnel competence development system. The employee's competitiveness as a carrier of new knowledge and skills is growing. The employee's contribution to the performance of the team is increasing. Trust in individual employees and their professions in general is growing.*

Key words: *competence, personnel, enterprise, management, specialist, profession, recruitment, reserve*

For citation:

Pavlovets A.S. Formation and development of professional competencies of personnel at the enterprise // Production Organizer. 2021. T. 29. № 1. P. 80-89. DOI: 10.36622/VSTU.2021.50.56.007.

Введение

Совершенствование управления персоналом, как основной движущей силы на различных стадиях воспроизводственного процесса, является важной задачей системы управления предприятием. При переходе к инновационному типу экономики за счёт повышения конкурентоспособности продукции, совершенствования технологий и бизнес-процессов основная нагрузка ложится на работников предприятия, их творческий потенциал, инициативу и заинтересованность в высокопроизводительном труде.

Значительные изменения, произошедшие в современном промышленном производстве, в основе которых лежит возросшая значимость человеческого фактора, выдвигают управление персоналом в число наиболее значимых проблем управленческой деятельности [8].

Современному предприятию необходимы профессионалы, способные быстро адаптироваться к окружающей среде, добывать необходимые знания и применять их на практике, поэтому проблеме компетенций персонала уделяется все больше внимания.

Формирование и развитие компетенций работников продолжает оставаться важной частью кадровой работы. Руководители заинтересованы в подборе и закреплении в коллективе сотрудников, обладающих определённым опытом и навыками, способными добиваться высокого качества труда. Возможность профессионального развития снижает текучесть кадров. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, требующий долгосрочных вложений [10, 11].

Компетенции рассматриваются как знания, умения, навыки, модели поведения, а также

личностные способности сотрудника решать поставленные перед ним профессиональные задачи. Компетенции дают возможность предприятию добиваться высоких производственных результатов. Готовность работника применять знания и умения являются основанием для его найма, адаптации на новом рабочем месте,ощерения [15].

Профессиональная компетентность работника определяет его функции и роль в трудовом коллективе.

Уровень квалификации и профессиональной компетенции всего штата работников является залогом процветания и конкурентоспособности предприятия.

Теория

Компетенции имеют важное значение в профессиональной деятельности. Компетенции как характеристика кадрового состава включают умения эффективно использовать приобретённый опыт, теоретическую подготовку, склонности к решению определённых профессиональных задач, поведение на рабочем месте. Квалификация рассматривается как совокупность свойств сотрудника, которыми он должен обладать для трудовой деятельности на конкретном рабочем месте [6].

В качестве инструмента для обоснования, подготовки и принятия управленческих решений по привлечению персонала, приёму на работу, адаптации, служебно-профессиональному продвижению, стимулированию должна использоваться модель компетенций, составленная с учётом ценностей предприятия [1].

Выполнить объективную оценку результатов труда специалистов и руководителей предприятия весьма проблематично, поскольку их деятельность в конечном счёте определяется развитием различных видов компетенций. Составить для них модель компетенций сложно, однако, это необходимо выполнить в первую очередь. Также следует рассмотреть вопрос: необходим ли для всех сотрудников общий набор компетенций, или же нужно разработать компетенции для каждой категории персонала. Опыт показывает, что ряд предприятий добивались успеха при каждом из указанных подходов. Оптимальным представляется модель, включающая единые для всех категорий персонала требования (корпоративные компетенции), а также ключевые компетенции для определённых

видов деятельности (компетенции специалистов и руководителей).

Поведенческие компетенции должны входить составной частью в модель компетенций. Работники могут иметь одинаковые стаж и образование, но у них при этом у них могут быть различия в природных склонностях и способностях, отношении к распоряжениям руководства, умении прислушиваться к мнению коллег, готовности работать сверхурочно, проявлении профессионального интереса к новым идеям. Соответственно, будут различаться и результаты труда.

Данные и методы

Теоретическую и практическую основу работы составили: научные работы предыдущих исследователей; результаты наблюдений, выполненных автором; анализ управленческой документации предприятий. Методическую основу исследования составили структурный анализ, системный анализ, экспертный подход.

В течение длительного периода времени отношение собственников и руководителей предприятий к наёмным работникам основывалось на мнении, что работники – всего лишь источник материальных затрат, при этом не всегда оправданных. Исходя из этого неоднократно предпринимались попытки свести такие затраты к минимуму, что, в итоге, не приводило и не могло привести к положительному результату. Впоследствии практика опровергла ошибочные представления о коллективе и наглядно показала роль коллектива, как источника прибыли и благополучия производственных организаций. И эта положительная роль может существенно усиливаться при рациональном управлении профессиональным развитием работников [13, 14].

Предприятие нередко сталкивается с трудностями, вызванными переменами как во внутренней среде (снижение производительности труда, неэффективные организационные структуры управления, устаревшие производственные технологии, высокая текучесть кадров, отсутствие взаимопонимания между руководством и подчинёнными), так и во внешней среде (достижения науки и техники, внедрённые на предприятиях-конкурентах, ужесточение требований законодательства к качеству производимой продукции). Предприятию нежно быть готовым к негативным переменам. Изменениям

будут подвергаться управленческие механизмы и подходы, в том числе и методы управления человеческими ресурсами. Дальнейшие перспективы предприятия в первую очередь зависят от ключевых компетенций предприятия [4, 5].

Объединённые компетенции могут составлять блоки и группы в соответствии с общими признаками, на основе чего может быть разработана модель компетенций, необходимая предприятию для решения стоящих перед ним задач и сотруднику для выполнения профессиональных обязанностей. Модели компетенций обычно включают стандарты поведения персонала, направленные на решение определённых задач предприятия.

Модель компетенций составляет основу деятельности предприятия. Предприятие, разрабатывая собственную модель компетенций, может использовать наработанный опыт других предприятий, которые ранее сталкивались с аналогичными проблемами [9].

В составлении модели компетенций предприятия могут принимать участие работники службы управления персоналом, экономисты, руководители и специалисты производственных участков, приглашённые представители научно-исследовательских организаций и образовательных учреждений.

При составлении модели компетенций в первую очередь необходимо учитывать:

- конкурентные позиции предприятия на товарных рынках;
- уровень профессиональной подготовки работников;
- состояние технологической дисциплины;
- используемые предприятием методы управления человеческими ресурсами;
- достижения и положительный опыт других организаций.

Модель

Компетенции уже давно используются в качестве основы для решения сотрудниками тех задач, которые наиболее важны для предприятия и помогают добиться успеха. Они могут обеспечить общий способ гармонизации, отбора и развития талантов. Преимущества очевидны для сотрудников, руководителей и, в конечном счёте, для предприятия. Эффективность деятельности предприятия должна обеспечиваться соответствующими компетенциями, компетентностями и личностными характеристиками персонала [3].

Схема соответствия уровня решаемых задач компетенциям персонала предприятия представлена на рис. 1.

Если уровень решаемых персоналом задач соответствует компетенциям персонала (рис. 1 а), то в этом случае достигается эффективное управление персоналом, т.е. результативное управление, осуществляемое не как репродуктивная функция, а как качественно организованный процесс.

Обеспечивается достижение персоналом тактических целей, а аппаратом управления – стратегических целей.

Если уровень решаемых персоналом задач не обеспечивается соответствующими компетенциями персонала (рис. 1 б), то, у предприятия имеются недоработки и упущения в следующих вопросах:

- отсутствует система переподготовки персонала и повышения квалификации;
- предприятие не вкладывает средства в развитие компетенций работников;
- работа с кадровым резервом не ведётся или ведётся формально.

Последствия возникшего несоответствия:

- проблемы с разработкой и реализацией тактических и стратегических планов предприятия;
- участие предприятия в перспективных и выгодных проектах проблематично;
- сбои и осложнения в работе руководства с трудовым коллективом;
- ухудшение результатов производственной деятельности предприятия.

Мероприятия по устранению имеющегося несоответствия:

- повышение квалификации и переподготовка персонала;
- привлечение персонала с высоким уровнем компетенций;
- введение должности «менеджер по развитию персонала».

Если же уровень компетенций персонала выше уровня решаемых персоналом задач (рис. 1 в), то:

- снижается производительность труда, поскольку сотрудники, обладающие высоким уровнем компетенций, вынуждены заниматься выполнением задач, не соответствующих их высокому уровню;

– отсутствуют стимулы к развитию компетенций сотрудников;

– система повышения квалификации и обучения работников отсутствует или является неэффективной;

– сотрудников, обладающих высоким уровнем компетенций, «переманивают» другие организации.

Рис. 1. Схема соответствия уровня решаемых персоналом задач компетенциям персонала предприятия:

а) уровень решаемых персоналом задач соответствует компетенциям персонала;

б) уровень решаемых персоналом задач не обеспечивается соответствующими компетенциями персонала;

в) уровень компетенций персонала выше уровня решаемых персоналом задач

Fig. 1. Scheme of correspondence of the level of tasks solved by the personnel to the competencies of the personnel of the enterprise:

a) the level of tasks solved by the personnel corresponds to the competencies of the personnel;

b) the level of tasks solved by the personnel is not ensured by the relevant competencies of the personnel;

c) the level of competence of personnel is higher than the level of tasks solved by personnel

Последствия имеющегося несоответствия:

– медленное служебно-профессиональное продвижение персонала;

– предприятие не даёт возможности своим сотрудникам проявить себя как специалистам;

– претензии и замечания членов трудового коллектива к руководству;

– высокая текучесть кадров.

Могут быть применены следующие мероприятия по устранению имеющегося несоответствия:

–обеспечение сотрудников и подразделений необходимым «фронтом работ»;

–участие предприятия в проектах, стимулирующих специалистов к повышению уровня компетенций;

–перепрофилирование, диверсификация деятельности предприятия, исходя из достигнутого уровня компетенций персонала;

–изменения в организационной структуре управления (например, внедрение матричной организационной структуры, где сотрудник имеет возможность участвовать в работе нескольких подразделений).

Полученные результаты

Формирование и развитие компетенций работников необходимо увязывать с кадровой политикой предприятия [12].

По мере развития предприятия сосредоточение внимания на навыках без учета более широких компетенций будет недостаточным для развития лидеров и стимулирования карьерного роста сотрудников. Существуют различные подходы, которые крупные предприятия используют для разработки новой модели компетенций или обновления устаревшей, включая рабочие сессии под руководством консультантов, углублённые интервью с лидерами и фокус-группы с участием сотрудников и заинтересованных сторон. Но для средних предприятий, сталкивающихся с ограничениями во времени, бюджете и ресурсах, может быть уместен более простой и упорядоченный подход.

Компетенции будут наиболее эффективными, если они будут использоваться для поиска и отбора кандидатов. Поиск и наём персонала рассматривается как двусторонний процесс, в ходе которого предприятие отбирает наиболее подходящего из соискателей. Соискатели также делают свой выбор в пользу того работодателя, который в большей степени даст возможность реализовать их профессиональные интересы.

При **подборе персонала** специалисты кадровых служб разрабатывают компетенции и формируют квалификационные требования к соискателям на занятие должности.

Линейные руководители разрабатывают компетенции для соискателей на освободившуюся

должность, например, требования к профессиональным умениям, опыту.

Набор персонала заключается в привлечении кандидатов на все должности и рабочие места, из которых предприятие отбирает сотрудников, наиболее соответствующих требованиям данной должности. Проблемой многих предприятий является недостаточное использование комплексного, системного и научно обоснованного подхода при наборе персонала. При описании вакансии и рассмотрении заявок от соискателей на вакантную должность необходимо придерживаться определённых правил:

1. Корректное описание вакансии. Требования к соискателям нужно формулировать конкретно, а не расплывчато.

2. Требование к кандидатам предоставлять сопроводительное письмо, как обязательное. Описание заявки должно включать пункт, согласно которому сопроводительное письмо должно быть обязательно приложено к заявке.

3. Чтение резюме по определённому алгоритму. Это позволит сэкономить время, необходимое для рассмотрения. Первоочередного внимания заслуживают основные блоки информации:

- опыт работы/ опыт руководящей работы;
- желаемый размер заработной платы;
- образование;
- профессиональные достижения.

Внутренние источники образуются внутри самого предприятия, возможности которых зависят от начальных данных, менеджмента по анализу и оцениванию работы персонала, профессиональной ориентации, системы повышения квалификации. Внутренние источники предполагают использование внутреннего потенциала персонала предприятия без дополнительного набора кадров, что предполагает рациональное и оптимальное использование имеющихся кадров.

Сравнительная характеристика источников подбора персонала представлены в табл. 1.

Интерес к кадровому резерву обостряется, поскольку квалифицированные кадры пользуются немалым спросом на рынке труда. Вопрос создания и использования кадрового резерва не теряет актуальности. Даже наличие на предприятии квалифицированных специалистов со значительным производственным опытом не снижает значимости кадрового резерва как ис-

точника кандидатов на ответственные должности. Занятие должностей специалистами успешно проявившими себя работниками ещё не означает, что в дальнейшем предприятие не будет нуждаться в их замене.

Во-первых, некоторые сотрудники, завоевав определённый авторитет как профессионалов, могут получить приглашение на работу от другого предприятия (нередко конкурирующего). Кроме приглашения такому работнику будет обещана более высокая заработная плата, решение социальных и бытовых вопросов, удобный режим работы и пр. И некоторые из сотрудников согласятся на смену места работы.

Во-вторых, кто-то из руководителей может выразить несогласие с собственниками предприятия по вопросам используемых ими методов работы, и предложит своё видение решения проблем. Но не всякую инициативу наёмного руководителя владельцы станут поддерживать. Спор по деловым вопросам может носить принципиальный характер. Не видя возможности реализации собственных проектов на своём предприятии, руководитель начнёт искать возможность внедрения за его пределами. Если интерес к его инициативам проявят представители другой компании, он перейдёт туда на работу.

Таблица 1

Преимущества и недостатки источников подбора персонала
Advantages and disadvantages of recruitment sources

Источники подбора персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Возможность служебно-должностного продвижения своих сотрудников; повышение лояльности работников к предприятию; укрепление сплочённости коллектива; экономия средств, необходимых на поиск и привлечение новых работников; осведомлённость о деловых и личных качествах работников; переход на новую должность как мотивирующий фактор	Ограниченный выбор кандидатов на вакантные места; возможность соперничества и конфликта внутри коллектива при проведении конкурсного отбора; предоставление привилегий приятелям и родственникам, что затрудняет продвижение новых идей; затраты, связанные с обучением и профессиональной переподготовкой
Внешние	Привлечение к участию в отборе большого количества кандидатов; возможность апробации и внедрения в практику новых методик и способов оценки кандидатов; привнесение новых взглядов на решение производственных проблем; снижение вероятности возникновения интриг внутри коллектива	Увеличения периода прохождения профессиональной адаптации; возможность конфликтов между «старыми» работниками и новичками; риск невыполнения новыми сотрудниками возложенных на них должностных обязанностей

В-третьих, не всякий работник, даже занимая высокооплачиваемую должность, долгое время будет удовлетворён своим служебным положением. Обладая высокой квалификацией и имея опыт решения сложных производственных задач, инициативный сотрудник нередко будет

искать возможность занять более высокую должность. А такую возможность ему своё предприятие не всегда может предоставить. Если последует приглашение от другого предприятия, оно будет принято, даже если не будет выигрыша в заработной плате.

Кроме того, у кого-то из работников не будет возможности выполнять свои обязанности на прежнем высоком уровне по состоянию здоровья.

Кадровый резерв представляет собой группу сотрудников, специально подготовленную и сформированную в соответствии с распоряжением руководства, которые добились определённых результатов в процессе трудовой деятельности и проявили способность и готовность к руководящей работе [2].

Кадровый резерв создаётся с целью:

- подготовки высококвалифицированных специалистов, преимущественно для руководящей работы;
- независимости от рынка рабочей силы при необходимости замещения вакантных должностей руководителей;
- развития сотрудников, разделяющих и поддерживающих проводимую предприятием политику;
- нематериального стимулирования сотрудников.

Наличие на предприятии кадрового резерва даёт возможность решать ряд вопросов:

найти замену специалисту, обладающего высокой квалификацией;

не отвлекать финансовые и временные ресурсы на поиск, подбор и наём новых сотрудников;

обеспечивать профессиональное и личностное развитие сотрудников в соответствии с целями предприятия;

совершенствовать мотивационные механизмы в работе с кадровым составом;

подготавливать сотрудников к решению сложных и ответственных производственных задач в будущем;

развивать у сотрудников понимание их значимости для предприятия как специалистов

вести подготовку работников к возможным переменам в жизни предприятия;

снижать текучесть высококвалифицированных кадров.

Принятые большинством предприятий критерии отбора в кадровый резерв:

– высокие результаты профессиональной деятельности на протяжении значительного периода времени;

– готовность кандидата обучаться, повышать свой профессиональный уровень;

– обладание необходимыми компетенциями, позволяющими выполнять работу на высоком уровне;

– возраст кандидата (оптимальным возрастом для зачисления в кадровый резерв считается 24-36 лет);

– образование (магистр, академический бакалавр);

– опыт работы (в том числе в качестве руководителя);

– поощрения.

Внутренний конкурс проводится подразделением по управлению персоналом методом письменного или устного оповещения всех структур предприятия о существующей вакансии с предложением представить кандидатуру на такую должность из числа имеющихся работников, их друзей или родственников [7].

Конечным результатом хорошо спланированного непрерывного профессионального развития на основе подбора персонала и работы с кадровым резервом является защита работодателя, профессионала и его карьеры.

Заключение

Результаты проведённого исследования могут быть использованы как теоретическая база для внедрения системы развития компетенций персонала.

Развитие компетенций даёт возможность работнику добиться следующего:

1. Работник вносит значимый вклад в результаты работы коллектива. Он становится более эффективным на рабочем месте. Это поможет ему в служебно-профессиональном продвижении, что в последующем позволит ему руководить, управлять, тренировать и наставлять других.

2. Растёт конкурентоспособность работника, обладающего новыми знаниями и умениями.

3. Повышается доверие к отдельным специалистам и их профессии в целом.

Непрерывное профессиональное развитие является составной частью карьеры профессионалов. Профессионалы должны быть готовыми выполнять работу на высоком профессиональном уровне. Задача руководства – создать для этого все необходимые условия.

Библиографический список

1. Андреева И.С., Данилов И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник Чувацкого университета, 2014. №1. С. 214-218.
2. Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя: монография. Красноярск: Красноярский государственный университет, 2013. 273 с.
3. Босенко Е.В. Компетентностный потенциал организаций: содержание, оценка, развитие // Дискуссия: журнал научных публикаций, 2016. № 5(68). С. 14-19.
4. Долженко Р.А. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала // Кадровик, 2011. №4. С. 127-133.
5. Кудрявцева Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций // Управленческое консультирование: научно-практический журнал, 2012. № 1. С. 166-177.
6. Полянская М.А. Компетенции и компетентность персонала: взаимосвязь понятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2005. № 2. С. 69-74.
7. Припорова Е.А., Войлокова Е.Е. Современные тенденции в процессе подбора персонала // [Симбирский научный вестник](#): научно-методический журнал, 2018. № 1 (31). С. 51-57.
8. Трегулова Н.Г. Особенности стратегического управления персоналом на промышленном предприятии // [Региональные проблемы преобразования экономики](#): ежегодный научный журнал, 2018. №10. С. 204-210.
9. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами как интеграционный метод стратегического управления вузом // Имиджелогия – 2011: развитие и продвижение территорий: мат-лы IX Междунар. симп. по имиджелогии. М.: РИЦ АИМ, 2012. С. 229–237.
10. Шабурова А.В., Середович С.В., Рязанцева И.В. Непрерывное образование - фактор стабильного развития современного общества // Актуальные вопросы образования. 2014. № 1. С. 23-28.
11. Гридина В. В. Особенности и принципы управления развитием персонала предприятия // Новое в экономической кибернетике: сборник научных трудов. Донецк: ДонНУ, 2017. № 1. С. 34-40.
12. Елисеева Н. А. Разработка эффективной кадровой политики с целью снижения текучести кадров на предприятии // Донецкие чтения 2018: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы III Международной научной конференции (Донецк, 25 октября 2018 г.). Т. 3: Экономические науки. Ч. 1: Актуальные научные исследования: экономика, управление, инновации. Донецк: ДонНУ, 2018. С. 166-168.
13. Епишенкова А.А. Диагностика в управлении организационным развитием промышленных предприятий // Актуальные проблемы и перспективы развития маркетинга и менеджмента производственных и социальных систем: Материалы международной науч.-практ. конф. 15 ноября 2017 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 7. Донецк: ДонАУиГС, 2017. С. 37-40.
14. Закирова Д. Человеческий потенциал как фактор инновационного развития // Вестник университета «Туран»: научный журнал. Алматы, 2019. №2. С. 102-106.
15. Puteh F., Kaliannan M., Alam N. Employee core competencies and organizational excellence: an interpretative analysis // Australian Journal of Business and Economic Studies, 2016. Vol. 2. N1. PP. 45-54.

Поступила в редакцию – 14 декабря 2020 г.

Принята в печать – 20 декабря 2020 г.

Bibliography

1. Andreeva I.S., Danilov I.P. Application of the competency model in personnel management// Bulletin of Chuvash University, 2014. No. 1. C. 214-218. Andreeva I.S., Danilov I.P. Application of the competency model in personnel management//Bulletin of Chuvash University, 2014. No. 1. PP. 214-218.
2. Belova E.N. Managerial competence of the head: monograph. Krasnoyarsk: Krasnoyarsk State University, 2013. 273 p.
3. Bosenko E.V. Competency potential of organizations: content, assessment, development//Discussion: Journal of scientific publications, 2016. No. 5 (68). PP. 14-19.
4. Dolzhenko R.A. Using the competence model in the system of remuneration of banking personnel// Personnel, 2011. No. 4. PP. 127-133.
5. Kudryavtseva E.I. Modern approaches to the problem of the formation and use of competence models// Management consulting: scientific and practical journal, 2012. No. 1. PP. 166-177.
6. Polyanskaya M.A. Competencies and competence of personnel: interconnection of concepts//Bulletin of Omsk University. Series «Economics», 2005. No. 2. PP. 69-74.
7. Priporova E.A., Voilokova E.E. Modern trends in the process of personnel selection// Simbirsk Scientific Bulletin: Scientific and Methodological Journal, 2018. №1 (31). PP. 51-57.
8. Tregulova N.G. Features of strategic personnel management at an industrial enterprise// Regional problems of economic transformation: monthly scientific journal, 2018. No. 10. PP. 204-210.
9. Chulanova O.L. Competent approach in the management of human resources as an integration method of strategic management of the university// Imageology - 2011: development and promotion of territories: mats IX International. symp. by imageology. M.: RITZ AIM, 2012. PP. 229-237.
10. Shaburova A.V., Seredovich S.V., Ryazantseva I.V. Continuous education is a factor in the stable development of modern society// Topical issues of education. 2014. № 1. PP. 23-28.
11. Gridina V.V. Features and principles of managing the development of enterprise personnel// New in economic cybernetics: a collection of scientific works. Donetsk: DonNU, 2017. No. 1. PP. 34-40.
12. Eliseeva N. A. Development of an effective personnel policy in order to reduce staff turnover at the enterprise//Donetsk readings 2018: education, science, innovation, culture and challenges of our time: Materials of the III International Scientific Conference (Donetsk, October 25, 2018). T. 3: Economic sciences. Part 1: Current scientific research: economics, management, innovation. Donetsk: DonNU, 2018. PP. 166-168.
13. Epishenkova A.A. Diagnostics in the management of the organizational development of industrial enterprises//Current problems and prospects for the development of marketing and management of production and social systems: Materials of the international scientific and practice conf. November 15, 2017, Donetsk /GOU VPO «DonAUiGS». Collection of scientific works of the series «Economics». Issue. 7. Donetsk: DonAUiGS, 2017. PP. 37-40.
14. Zakirova D. Human potential as a factor in innovative development//Journal of the University «Turan»: scientific journal, Almaty, 2019. No. 2. PP. 102-106.
15. Puteh F., Kaliannan M., Alam N. Employee core competencies and organizational excellence: an interpretative analysis // Australian Journal of Business and Economic Studies, 2016. Vol. 2. N1. PP. 45-54.

Received – 14 December 2020

Accepted for publication – 20 December 2020