

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

К. В. Екимова, С. М. Нечаева, И. А. Калинина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Современная система обучения на основе предварительной независимой оценки компетенций создает и поддерживает условия постоянного роста профессионализма сотрудников и обеспечивает вовлечение каждого сотрудника в собственное профессиональное совершенствование. В статье рассматривается методика разработки программы независимой оценки сотрудников, которая включает несколько последовательных шагов. Важным моментом является формирование модели компетенций исходя из содержания профессиональных стандартов, профиля должности и профессиограмм. Профессиональные стандарты подбираются в соответствии с текущей деятельностью сотрудников и содержанием должностных инструкций. Количество профессиональных стандартов для проектирования модели управления зависит от деятельности подразделений для независимой оценки. На основе модели компетенций формируется банк заданий или вопросов. Количество вопросов и разная сложность их содержания позволяют после тестирования распределить сотрудников на три и более групп владения компетенциями. Таким образом, результаты проведения независимой оценки позволят спроектировать профиль сотрудника и принять управленческие решения в отношении организации обучения и выбора актуальных дисциплин. Предварительное проведение независимой оценки владения компетенциями позволяет эффективно организовать обучение сотрудников, которое способствует развитию кадрового потенциала и эффективной работе организации в целом.

Ключевые слова: развитие сотрудников, профессиональная траектория развития, оценка личностных и профессиональных компетенций, профиль сотрудника, банк заданий.

PRINCIPLES OF ARRANGING INDEPENDENT APPRAISAL OF COMPETENCES AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN ORGANIZATION

Kseniya V. Ekimova, Svetlana M. Nechaeva, Irina A. Kalinina

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The effective education system based on preliminary independent competence appraisal creates and supports conditions of continuous growth in professionalism of employees and provides involvement of each worker in his/her own professional improvement. The article discusses methodology of working out the program of independent employee appraisal, which includes several successive steps. An important component of the process is shaping the competence model proceeding from the content of professional standards, job profile and profессиограмм. Professional standards are selected in accordance with the current work of employees and job descriptions. The number of professional standards to devise management model depends on division functions for independent appraisal. On the basis of competence model a bank of tasks and questions is formed. The number of questions and their different complexity give an opportunity to split workers after testing into three or more groups of competence level. Thus, results of independent appraisal help project the employee's profile and make decision concerning arrangement of training and selecting acute subjects. Preliminary independent appraisal of competence

possession can provide efficient training of workers, which fosters the development of staff potential and sustainable functioning of then organization in general.

Keywords: employee development, professional trajectory of development, appraisal of personal and professional competences, employee profile, bank of tasks.

Эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность зависят от качества выполнения профессиональных обязанностей каждым сотрудником, которое обеспечивается за счет непрерывного обучения [4]. Рациональный подход к организации обучения как инвестиции в кадровый потенциал возможен на основе предварительной оценки имеющегося уровня компетенций сотрудников и дальнейшего их адаптивного обучения на основе реальных потребностей в совершенствовании знаний и навыков.

Сильным конкурентным преимуществом любой организации большинством исследований сегодня признается человеческий фактор как ключевой элемент, обеспечивающий гибкость организации. Это стало причиной внедрения самой распространенной практики управления персоналом – модели управления по компетенциям, которая была обновлена путем замены понятия «должность» на понятие «персонал» [8]. Одним из примеров внедрения модели компетентности является вопросник на основе непараметрических статистических методов. Результаты исследований показали зависимость между корпоративным обучением и восприятием сотрудниками социальной выгоды (зависимые переменные).

Ряд исследователей [9] разделяет данную точку зрения и утверждает, что методология для внедрения системы обучения и оценки на основе компетенций является необходимым моментом. При этом программы обучения должны стать фактором поощрения в случае, если сотрудники проявляют знания за рамками минимальных требований и уделяют особое внимание качеству при сохранении количества, например, трудоемкости затрат. Исследования показывают, что такой эффект по-

ощрения задается особенностями организационной культуры.

Позиция авторов статьи состоит в том, что предварительная независимая оценка не только состоит в выявлении степени владения компетенциями, но и позволяет выявить высокопотенциальных к кадровому росту сотрудников, осуществляющих тот или иной вид деятельности. Предварительная оценка также позволяет сформировать содержание актуальных программ повышения квалификации под задачи организации. Именно такой подход способствует повышению профессионализма сотрудников.

В исследованиях также подтверждается взаимосвязь между развитием компетентности и карьерным успехом [7]. Причина взаимозависимости заключается в расширении прав и возможностей в использовании ресурсов. Большое значение на развитие компетентности оказывает такое качество, как психологическая гибкость.

Следует отметить, что в настоящее время существуют различные системы оценки персонала, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы [1]. Существенным отрицательным моментом является то, что современные организации подчас используют методы оценки сотрудников только с точки зрения цифровых компетенций [5; 6], а методические подходы к оценке других компетенций отсутствуют. Авторами предлагается методика независимой оценки компетенций сотрудников, которая может стать основой для проектирования программ повышения квалификации и переподготовки кадров. Рассмотрим основные принципы авторского подхода.

Принцип 1. Содержание независимой оценки компетенций сотрудников определено моделью компетенций.

Набор компетенций формируется на основе анализа деятельности определен-

ной категории сотрудников и требований профессиональных стандартов [3].

В ходе анализа отобранных профессиональных стандартов проводится оценка трудовых функций. С учетом профильности организации трудовые функции объединяются под определенные компетенции для независимой оценки. Количество и содержание компетенций для проведения независимой оценки согласовываются с представителями организации, что позволяет выявить именно те компетенции, которые соответствуют целям проведения независимой оценки.

Для каждой из компетенций формируется подробная характеристика, как правило, имеющая несколько уровней проявления с описанием критериев. Типовым подходом в этом случае является выделение трех уровней: начального уровня владения компетенцией, основного уровня владения и продвинутого. По желанию заказчика количество уровней может быть изменено как в сторону снижения, так и в сторону увеличения.

Характеристика компетенций с выявлением уровней владения, как правило, также требует экспертного обсуждения.

Рассмотрим пример. Для проведения независимой оценки финансовых служб организации могут быть выбраны профессиональные стандарты, соответствующие направлениям деятельности сотрудников:

- «Специалист в сфере закупок», утвержден Приказом Минтруда России от 10 сентября 2015 г. № 625н¹;
- «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержден Приказом Минтруда России от 22 апреля 2015 г. № 236н²;
- «Бухгалтер», утвержден Приказом Минтруда России от 21 февраля 2019 г. № 103н³;

– «Специалист по экономике труда», утвержден Приказом Минтруда России от 17 ноября 2020 г. № 795н⁴;

– «Экономист предприятия», утвержден Приказом Минтруда России от 30 марта 2021 г. № 161н⁵.

На основании профессиональных стандартов предложено выделить пять компетенций, соответствующих целям и задачам их независимой оценки:

- экономический анализ деятельности организации;
- операционное управление организацией;
- администрирование и контроль реализации системы оплаты и материального стимулирования труда;
- планирование и прогнозирование экономической деятельности организации;
- организация и проведение государственных закупок.

Таким образом, все компетенции соответствуют пунктам профессиональных стандартов. Количество и содержание компетенций может быть скорректировано под запросы заказчика (таблица).

Принцип 2. Независимая оценка включает ряд профессиональных компетенций.

С учетом специфики деятельности сотрудников одной и той же организации при проведении независимой оценки в общем количестве компетенций могут быть те, которые ориентированы на всех сотрудников, и те, которые ориентированы исключительно на одну референтную группу, для которой та или иная компетенция будет специфической в рамках одной организации. Введение такой специфической компетенции необходимо, когда независимая оценка проводится для сотрудников различных подразделений или когда в независимой оценке принимают участие сотрудники различных уровней.

¹ URL: <https://base.garant.ru/71215336/>

² URL: <https://base.garant.ru/71026094/>

³ URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72105520/>

⁴ URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400005564/>

⁵ URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400615863/>

**Компетентностная модель для проведения независимой оценки сотрудников финансовых служб организации
на основе профессиональных стандартов**

Соответствие компетенции профессиональному стандарту	Краткая характеристика компетенции в соответствии с профессиональным стандартом	Компетенции независимой оценки сотрудников
1	2	3
«Экономист предприятия», утвержден 30 марта 2021 г. № 161н	- Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей деятельности организации. - Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации. - Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации. Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	Экономический анализ деятельности организации
«Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержден 22 апреля 2015 г. № 236н	- Сбор информации, характеризующей деятельность объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов. - Анализ выбранной информации, выявление и оценка рисков объекта внутреннего контроля. - Разработка предложений к проектам плановой документации. - Выполнение контрольных процедур. - Выполнение и документирование контрольных процедур в соответствии с плановыми документами. - Формирование информационной базы, характеризующей отклонения в действиях объекта внутреннего контроля от требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов, регулирующих работу, проведение аналитических процедур и формулирование доказательств наличия существенных отклонений и значимых рисков. - Подготовка и оформление завершающих материалов по результатам внутреннего контроля. - Оценка значимости выявленных отклонений в выполнении заданий, отраженных в плановой документации. - Формулирование предложений по устранению выявленных отклонений в выполнении заданий, отраженных в плановой документации, для руководителя группы специалистов по внутреннему контролю или другого уполномоченного лица	Операционное управление организацией
«Специалист по экономике труда», утвержден 17 ноября 2020 г. № 795н	- Подготовка предложений по внесению изменений в технологические карты, регламенты выполнения работ (процессов, функций, операций) на основе анализа изменений в технике (оборудовании) и технологических процессах. - Подготовка предложений по совершенствованию системы организации рабочих мест на основе анализа отечественной и зарубежной теории и передовой практики организации труда. - Определение рациональных приемов и методов выполнения работ (процессов, функций, операций) с наименьшими затратами используемых ресурсов. - Разработка нормативных документов (регламентов) по системе организации труда, рациональной расстановке рабочих мест, режимам труда и отдыха. - Расчет показателей производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов организации. - Выявление резервов роста производительности труда с оценкой влияния трудовых показателей на эффективность работы организации. - Определение эффективности применения локальных нормативных актов по вопросам организации труда. - Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления производительностью труда и эффективности управления трудовыми ресурсами	

О к о н ч а н и е т а б л.

1	2	3
«Бухгалтер», утвержден 21 февраля 2019 г. № 103н	- Обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета процессов внутреннего контроля, государственного (муниципального) финансового контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок, подготовка документов о разногласиях по результатам государственного (муниципального) финансового контроля, аудита, ревизий, налоговых и иных проверок. - Обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив. - Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки	
«Экономист предприятия», утвержден 30 марта 2021 г. № 161н	- Оптимальное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации. - Применение методов оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов	
«Специалист по экономике труда», утвержден 17 ноября 2020 г. № 795н	- Оплата труда и материальное стимулирование. Разработка системы оплаты и материального стимулирования труда. - Планирование численности, расходы на персонал. - Планирование, корректировка и контроль исполнения бюджета расходов на персонал	Администрирование и контроль реализации системы оплаты и материального стимулирования труда
«Экономист предприятия», утвержден 30 марта 2021 г. № 161н	- Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации. - Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации
«Бухгалтер», утвержден 21 февраля 2019 г. № 103н	Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	
«Специалист в сфере закупок», утвержден 10 сентября 2015 г. № 625н	- Обеспечение закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд. Подготовка закупочной документации. - Обработка результатов закупки и заключение контракта. - Осуществление закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд. - Составление планов и обоснование закупок. - Осуществление процедур закупок. - Экспертиза результатов закупок, приемка контракта. - Контроль в сфере закупок	Организация и проведение государственных закупок

Так, например, для независимой оценки в рамках одной организации может быть выделено по одной уникальной профессиональной компетенции для каждого подразделения.

Принцип 3. Независимая оценка включает ряд личностных компетенций, которые раскрывают суть личностных особенностей, способствующих эффективному выполнению деятельности.

Поскольку независимая оценка компетенций проводится с целью выявления высокопотенциальных кандидатов, которые в будущем будут способствовать эффективной деятельности других сотрудников, то изучение личностных особенностей представляется актуальным для организации. Такая точка зрения основывается на том, что личностные качества сотрудников позволяют не только освоить профессиональные навыки, но и внедрять в систему ценностей и отношений внутри организации результаты обучения, тем более что в рамках современных подходов обучение, которое последует после проведения независимой оценки, должно способствовать совершенствованию корпоративной культуры.

Так, например, эффект изменения корпоративной культуры будет иметь место в том случае, если обучающиеся сотрудники обладают такими личностными качествами, как лидерство и готовность к обучению. Это означает, что включение в независимую оценку двух личностных шкал (наличие мотивов к обучению и проявление лидерских черт) является важным моментом.

Выбор личностных компетенций для независимой оценки может быть осуществлен на основе анализа профессиограмм для определенных профессий.

Таким образом, в модели независимой оценки определены компетенции, каждая из которых представляет собой шкалу. Часть компетенций оценивает профессиональные знания, навыки, их применение в профессиональной деятельности, а другая часть – личностные качества, которые спо-

собствуют профессиональному развитию сотрудников (рис. 1).



Рис. 1. Технология формирования модели компетенций

Принцип 4. После определения количества и содержания компетенций следующий шаг связан с формированием банка вопросов/заданий, соответствующих выбранным компетенциям.

Количество вопросов по каждой компетенции должно соответствовать не менее трем пунктам опросника, при этом вероятность получения более точной и надежной оценки возрастает при увеличении количества вопросов.

Учитывая, что профессиональная компетенция характеризует способность применять знания, навыки для работы в конкретной области, то ее оценка должна включать объективно существующие знания и умения и их продуктивное применение.

Таким образом, вопросы по оценке каждой профессиональной компетенции имеют следующую классификацию:

1. *Группа вопросов, оценивающих знания.* Это вопросы, которые отражают сформированность компетенции на начальном уровне и имеют самый малый вес при подсчете баллов.

2. *Группа вопросов, оценивающих наличие умений применения действующих норм и выбора для руководства определенных нормативных документов.* Эти вопросы соответствуют среднему уровню сложности и имеют средний вес.

3. *Группа вопросов, оценивающих продуктивное применение знаний и навыков в профессиональной деятельности.* Вопросы этой группы представляют собой небольшие

кейсы и имеют наибольший вес при подсчете баллов.

Вес вопросов профессиональных компетенций определяется индивидуально в соответствии с задачами исследования. Как правило, правильные ответы на каждый вопрос профессиональных компетенций имеют ссылку на источник, который позволяет подтвердить обоснованность одного или нескольких вариантов ответа.

Исходя из набранных баллов по компетенции, респонденту после прохождения независимой оценки присваивается уровень освоения профессиональной компетенции: начальный, средний или продвинутый [2].

Принцип 5. Формирование банка вопросов для проведения независимой оценки.

Вопросы независимой оценки профессиональных компетенций распределяются на три уровня сложности при сохранении условия, что в наличии как правильные, так и неправильные ответы для выбора.

Вопросы независимой оценки личностных компетенций формируются таким образом, чтобы оценить намерения сотрудника на развитие какого-либо качества или индивидуальной особенности.

Так, например, в шкале «Готовность к развитию и профессиональному обучению» каждый вопрос имеет четыре варианта ответа. Респондент может выбрать лишь один ответ, при этом каждый ответ будет правильным. Однако выбранный ответ имеет свой вес, который отражает степень выраженности данной характеристики. Баллы присваиваются исходя из следующей логики: большее число баллов свидетельствует о сформированности компетенции – от отсутствия готовности или условий в организации до высокой готовности к обучению или наличия условий. Каждый из ответов считается правильным.

Рассмотрим пример вопроса по оценке личностной компетенции с правильными вариантами ответов.

Вопрос: оцените свое отношение к предложению Вашего продвижения по

службе, которое требует освоения дополнительных компетенций.

Варианты ответов:

А. Откажусь от предложения, поскольку карьерный рост меня не интересует (0 баллов).

В. Скорее откажусь от предложения, оценив свои возможности и необходимость обучения (1 балл).

С. Положительно отнесусь к продвижению по службе в случае, если это предполагает реализацию моих профессиональных компетенций (2 балла).

Д. Положительно отнесусь к продвижению по службе, даже если это требует дополнительных усилий с моей стороны (3 балла).

Принцип 6. Организация проведения независимой оценки профессиональных компетенций.

Система независимой оценки компетенций предъявляет вопросы в квазислучайном порядке, индивидуальном для каждого респондента; формат тестирования линейный. Это означает, что вопросы по компетенциям для каждого респондента будут подбираться в случайном порядке с учетом градации уровней сложности вопросов по компетенции.

Одной из задач проведения исследования является распределение сотрудников на три группы по уровню владения компетенциями: начальный, средний и продвинутый.

Принцип 7. Обработка результатов проведения независимой оценки.

На основе обработки результатов рассчитываются факторные нагрузки и их значимость. Только в случае высоких факторных нагрузок можно сделать вывод о высокой надежности и внутренней (структурной) валидности опросника для независимой оценки.

В ходе обработки рассчитываются суммарные баллы по каждой шкале и для общей суммы по двум типам компетенций (личностных и профессиональных).

При расчете общего балла по двум типам компетенций и общему баллу значения по соответствующим шкалам будут

усреднены для каждого респондента и представлена описательная статистика по шкалам.

На основании данных всей выборки определяются критерии для определения уровня владения компетенциями:

- низким уровнем развития компетенции можно считать значения, оказавшиеся ниже полученного на выборке среднего больше, чем на одно стандартное отклонение;
- средний уровень – значения, отклонившиеся от выборочного среднего не больше, чем на одно стандартное отклонение;
- высокий уровень – значения, превысившие выборочное среднее больше, чем на одно стандартное отклонение.

Исходя из данных устанавливаются границы выделения трех уровней компетентности для суммарных шкал.

При проверке корреляционных связей будут установлены зависимости между уровнем владения компетенциями и возрастными особенностями респондентов, должностями и другими характеристиками.

Принцип 8. Результаты проведения независимой оценки компетенций.

Результаты проведения независимой оценки после обработки визуализируются в виде аналитики. Респондент в своем личном кабинете увидит профиль по профессиональным компетенциям.

Также респонденту будут выведены на экран баллы по двум компетенциям, которым соответствуют наибольшие значения, и по двум компетенциям, которым соответствуют наименьшие значения.

В соответствии с двумя профилями респонденту в формате визуализации результатов даются рекомендации по профессиональным и личностным компетенциям (рис. 2).

Сотрудники организации, ответственные за проведение независимой оценки, в своем личном кабинете получают доступ к результатам по каждому респонденту сво-

ей организации, а также имеют возможность мониторить аналитику по всем респондентам в разрезе двух видов компетенций.



Рис. 2. Пример визуализации профиля оценки профессиональных компетенций сотрудника

Отличие визуализации респондента и ответственного лица организации состоит в том, что последний может видеть профиль респондента в сравнении со средними значениями по аналогичным должностям в других организациях или в сравнении со средним баллом всех респондентов организации, независимо от должности.

Ответственное лицо также получает возможность ознакомиться с рекомендациями по развитию компетенций сотрудников. Кроме того, для ответственного лица будет формироваться список респондентов с распределением на три группы владения компетенциями: начальный, средний и продвинутый.

Принцип 9. Сборка программ повышения квалификации.

Эффективная организация независимой оценки текущего состояния компетенций сотрудников способствует решению нескольких задач. Результаты независимой оценки позволяют определить содержание методического обеспечения проведения обучения, выбрать педагогические технологии для обучения и спроектировать профессиональные траектории сотрудников.

Таким образом, формирование эффективной системы обучения персонала основано на выявлении актуальных потребностей в развитии компетенций в результате системного подхода.

Список литературы

1. Концепция формирования модели матрицы компетенций, актуальных для цифровой экономики : монография. – М. : ООО «Издательский Центр РИОР», 2023.
2. Ксензова В. В., Красностанова М. В. Ассесмент-центр сегодня: особенности применения в современной организации // Менеджмент сегодня. – 2018. – № 4. – С. 298–308.
3. Лаврентьева Е. А., Афонина К. Д. Организационно-теоретические основы независимой оценки квалификации работников // БИТ. – 2022. – № 1 (21). – С. 37–41.
4. Романадзе Е. Л., Семина А. П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1.
5. Blanka Ch., Krumay B., Rueckel D. The Interplay of Digital Transformation and Employee Competency: A Design Science Approach // Technological Forecasting and Social Change. – 2022. – February 24.
6. Development, Implementation, and Assessment of a New Competency and Outcomes-Based Orientation in an Air Medical Transport Program // Air Medical Journal. – 2021. – November 17.
7. Lei C., Hossain M. S., Mostafiz M. I., Khalifa G. S. A. Factors Determining Employee Career Success in the Chinese Hotel Industry: A Perspective of Job-Demand Resources Theory // Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2021. – N 47. – P. 301–311.
8. Rocha G. B., Passador C. S., Shinyashiki G. T. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university // Revista de Administração. – 2017. – July – September.
9. Ziakkas D., Flores A., Suckow M. The Implementation of Competency-Based Training and Assessment (CBTA) Framework in Aviation Manpower Planning // Transportation Research Procedia. – 2022. – December 9.

References

1. Kontseptsiya formirovaniya modeli matritsy kompetentsiy, aktualnykh dlya tsifrovoy ekonomiki: monografiya [The Concept of Developing the Model of Competence Matrix Acute for Digital Economy: monograph]. Moscow, ООО "Izdatelskiy Tsentr RIOR", 2023. (In Russ.).
2. Ksenzova V. V., Krasnostanova M. V. Assesment-tsentr segodnya: osobennosti primeneniya v sovremennoy organizatsii [Assessment Center of Today: Specific Use in Present Day Organization]. *Menedzhment segodnya* [Today's Management], 2018, No. 4, pp. 298–308. (In Russ.).
3. Lavrenteva E. A., Afonina K. D. Organizatsionno-teoreticheskie osnovy nezavisimoy otsenki kvalifikatsii rabotnikov [Organization and Theoretical Foundation of Independent Appraisal of Workers' Qualification]. *BIT*, 2022, No. 1 (21), pp. 37–41. (In Russ.).
4. Romanadze E. L., Semina A. P. Obzor metodov otsenki personala v sovremennykh organizatsiyakh [Review of Methods of Personnel Appraisal in Today's Organizations]. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2019, No. 1. (In Russ.).
5. Blanka Ch., Krumay B., Rueckel D. The Interplay of Digital Transformation and Employee Competency: A Design Science Approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, February 24.
6. Development, Implementation, and Assessment of a New Competency and Outcomes-Based Orientation in an Air Medical Transport Program. *Air Medical Journal*, 2021, November 17.

7. Lei C., Hossain M. S., Mostafiz M. I., Khalifa G. S. A. Factors Determining Employee Career Success in the Chinese Hotel Industry: A Perspective of Job-Demand Resources Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2021, No. 47, pp. 301–311.
8. Rocha G. B., Passador C. S., Shinyashiki G. T. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*, 2017, July – September.
9. Ziakkas D., Flores A., Suckow M. The Implementation of Competency-Based Training and Assessment (CBTA) Framework in Aviation Manpower Planning. *Transportation Research Procedia*, 2022, December 9.

Сведения об авторах

Ксения Валерьевна Екимова

доктор экономических наук, профессор,
проректор РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Ekimova.KV@rea.ru

Светлана Михайловна Нечаева

кандидат социологических наук,
директор института бизнеса
и управленческого образования
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Nechaeva.SM@rea.ru

Ирина Анатольевна Калинина

доктор экономических наук,
начальник Управления цифровых
образовательных технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

Information about the authors

Kseniya V. Ekimova

Doctor of Economics, Professor,
Vice-Rector of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Ekimova.KV@rea.ru

Svetlana M. Nechaeva

PhD, Director of the Institute
of Business and Management Education
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Nechaeva.SM@rea.ru

Irina A. Kalinina

Doctor of Economics,
Head of the Department of Digital
Educational Technologies
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru