

## МУЛЬТИМЕТОДНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

**О. М. Шарипова**

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

Правильно составленная валидная модель компетенций персонала позволяет в несколько раз повысить эффективность деятельности предприятия, способствует достижению стратегических задач и оптимизации бизнес-процессов. Встроенная в систему управления персоналом модель компетенций позволяет максимально эффективно задействовать такое преимущество предприятия, как человеческий капитал. В статье приведены основные подходы к разработке модели компетенций, проанализированы их преимущества и недостатки. Автором предложен мультиметодный подход построения модели компетенций на предприятии, основанный на группировке различных методов разработки модели компетенций и оценки персонала, показаны преимущества применения данного механизма, ведущие к достижению максимальной валидности модели. Механизм представляет собой полноценный поэтапный алгоритм разработки модели компетенций. В статье даны рекомендации по реализации каждого из этапов. Универсальность подхода позволяет разрабатывать модель компетенций на предприятиях из различных сфер деятельности, задействовать максимальное число различных категорий персонала предприятия, что также способствует достижению максимальной валидности модели.

*Ключевые слова:* оценка персонала, модель компетенций, человеческий капитал.

## THE MULTI-METHOD APPROACH TO BUILDING THE MODEL OF PERSONNEL COMPETENCES

**Olga M. Sharipova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Adequately plotted valid model of personnel competences can considerably increase the efficiency of enterprise functioning, promote the attainment of strategic objectives and optimize business-processes. The model of competences built in the system of personnel management gives an opportunity to use effectively such advantaged of the enterprise as human capital. The article demonstrates key approaches to the development of the competence model and analyzes their merits and drawbacks. The author puts forward the multi-method approach to designing the model of competences at the enterprise based on grouping of different methods of plotting the competence model and appraisal of personnel, shows advantages of using this mechanism, which can lead to max validity of the model. The mechanism consists of stage-by-stage algorithm of competence model development. The article provides recommendations for each of these stages. The universal nature of the approach allows us to plot the competence model at enterprises of different fields of work, to use max number of personnel categories at the enterprise, which can provide the maximum validity of the model.

*Keywords:* appraisal of the personnel, competence model, human capital.

### **Введение**

Термин «компетенция» со времен его первого употребления в теории управления персоналом в статье Д. Макклелланда «Testing for Competence Rather than for "Intelligence"» [23], изменившей отношение к выявлению лучших работников, не теряет своей актуальности

и в настоящее время. Обобщая труды выдающихся представителей компетентностного движения, можно сделать вывод, что компетенция – это набор знаний, умений и навыков, способность их применять для эффективного выполнения рабочих функций [2; 16], своеобразный эталон, с помощью которого можно классифициро-

вать работников на эффективных и неэффективных. Практическим инструментом для реализации компетентностного подхода в управлении персоналом служит модель компетенций – набор индикаторов поведения и компетенций работника для эффективной и успешной работы на конкретной должности [17].

Преимущества применения модели компетенций неоспоримы. Грамотно составленная модель компетенций позволяет повысить эффективность деятельности предприятия, способствует достижению стратегических задач предприятия, представляет преимущества перед конкурентами в соответствующей сфере деятельности. Последствия же неадекватной модели компетенций приносят противоположные результаты. Такая модель приводит к необоснованным тратам, нерациональному задействованию финансовых ресурсов. Компетентностный подход распространяется на все сферы управления персоналом, а модель компетенций служит центром системы управления персоналом [19].

Хотя преимущества компетентностного подхода неоспоримы, следует заметить, что применение модели компетенций в российских компаниях не носит массовый характер. Так, например, проведенный опрос [12] показал, что только у 43% респондентов-компаний существует модель компетенций, тогда как консалтинговое исследование западных компаний уже в 2012 г. в рейтинге «Лучшие компании для лидеров» выявило, что более чем у 74% из них есть модели компетенций [22]. Российские компании только стремятся к достижению значения данного показателя.

Таким образом, вопрос применения модели компетенций, в частности разработки модели компетенций, остается актуальным на российском рынке. Интересно отметить, что в основном российские компании разрабатывают модель компетенций самостоятельно, без привлечения внешних провайдеров. В данном подходе есть как преимущества, так и недостатки. Никто, кроме самих руководителей и работников

компании, не может знать лучше специфику и стратегические цели компании, а следовательно, и необходимые требуемые компетенции персонала, тогда как одновременно компаниям необходимо знать теоретические основы построения модели, что требует детального изучения данного вопроса.

В настоящее время в научной литературе достаточно широко приводятся обобщенные этапы разработки модели компетенций. Такой подход помогает предприятиям в части составления общего плана разработки модели, но не учитывает специфику применяемых методов на практике. Согласно данным исследования, проведенного крупнейшей консалтинговой компанией «Экопси», доля ценностей, не соответствующих реальному профилю успеха в компании, составляет 48% [5]. В результате создаются двойные стандарты (в работе и на бумаге), внедрение компетенций на предприятии проводится формально, результаты оценки по модели компетенций в реальности не учитываются при принятии кадровых решений. Поэтому важно создать такой метод разработки модели компетенций, который максимально выявит компетенции, необходимые предприятию.

Прежде всего рассмотрим этапы разработки модели компетенций, выявленные различными исследователями. Например, Д. А. Пудовкина и Л. А. Илюхина предлагают следующие шаги: начало осуществления программы (определение цели, создание бизнес-плана), вовлечение и взаимодействие (включение линейных менеджеров и работников в создание модели компетенций, формирование целевой группы), создание модели компетенций (лист компетенций), составление карты компетенций (описание компетенций), определение целей использования модели, тестирование модели, окончание работы над картой компетенций, информирование персонала организации о разработанной модели, обучение [15].

В статье И. Н. Иванова и Т. В. Лукьяновой приводится процесс построения модели компетенций, основанный на использовании групп экспертов: сбор группы экспертов, определение группой ключевых ответственностей, компетенций на базовом, пороговом и высшем уровне; второй дополнительный шаг – проведение интервью для получения поведенческих примеров; анализ данных, разработка модели компетенций, выявление поведенческих индикаторов, разбиение компетенций на кластеры, составление модели компетенций, валидизация модели [7]. В данном механизме в качестве разработки применяют только метод группового обсуждения и проведения интервью по получению поведенческих примеров.

Исследователи С. Н. Казначеева, И. Б. Бичева и Д. А. Казначеев выделяют пять этапов разработки модели компетенций: выбор нужных кластеров компетенций для достижения миссии и целей компании, определение ключевых задач профессиональной деятельности персонала, изучение и анализ профессиональной деятельности наиболее эффективных сотрудников организации с целью выявления особенностей их поведения при выполнении производственных задач в ситуациях возникновения проблем и успеха, выделение характеристик из общего перечня и систематизация в кластеры, разработка оценочных шкал [8]. Можно сделать вывод, что в таком подходе используется только метод критических инцидентов.

В. В. Верна и Э. Э. Ибрагимов предлагают следующие этапы создания модели компетенций: анализ деятельности (разносторонний анализ определенной профессиональной деятельности, результат – установление основных операций и процессов деятельности), выявление характеристик успешного и неуспешного поведения (применение одного или нескольких экспертных методов: структурированного интервью, рабочих групп, критических инцидентов, репертуарных решеток; результат – набор начальных элементов мо-

дели), содержательная группировка первичных характеристик (рассортировка установленных характеристик и распределение их по группам, результат – распределение элементов по сферам действия отдельных компетенций), определение компетенций и их индикаторов (присвоение названий в терминах компетенций выделенным группам, установление наиболее типичных проявлений определенной компетенции – индикатора; результат – модель компетенций) [4]. Такой алгоритм уже подразумевает, что разработчику самому необходимо выявить, каким методом экспертных оценок воспользоваться. При этом отмечают возможные ограничения при моделировании компетенций. Среди них зависимость применения метода от уровня квалификации разработчиков, наличия субъективизма на третьем и четвертом этапах, создание модели возможно только для хорошо известных экспертам должностей, громоздкий и затратный процесс самого моделирования [3].

Некоторые исследователи предлагают конкретный алгоритм для соответствующей категории персонала. Так, В. В. Блинов и А. Е. Шастина предлагают алгоритм для формирования компетентностной модели инженера: изучить компетенции по инженерному направлению, определить перечень компетенций по всем параметрам с учетом специфики организации, изучить профессиональные стандарты, уточнить содержание компетенций, определить их значимость и состав, разработать структуру компетенций и составить матрицу компетенций выпускника вуза (в данном случае модель применима для этой цели) [1].

Интересно отметить, что исследователи показывают, что существуют прямые (полученные в виде оценивания процесса деятельности и продукта деятельности) и косвенные (кейс-измерители, портфолио) доказательства сформированности компетенций. В статье С. А. Ефимовой приведена взаимосвязь оценки компетенций с профессиональными стандартами: способ

оценки должен соответствовать квалификационному уровню трудовой функции и зависеть от профессиональной среды, содержания трудовых функций, перечня средств и предметов, используемых для выполнения трудовой функции [6].

Таким образом, общий механизм в литературе описан достаточно хорошо, однако он не учитывает специфику применяемых методов разработки и иногда весьма ограничен в применении этих методов, руководствуясь использованием лишь нескольких из них.

Перед описанием предлагаемого нами метода обобщим требования, предъявляемые к модели компетенций. Модель компетенций должна удовлетворять таким критериям, как понятность, измеримость и четкость [15]. В основу построения модели должны быть положены принципы целостности и комплектности, научности и актуальности, непрерывности и опережающего профессионального развития [8]. Модель компетентности уникальна для каждой организации и должна учитывать корпоративную культуру. Конечно же, необходимо, чтобы в разработке модели участвовали квалифицированные специалисты и были выработаны обоснованные критерии оценки [18].

Следует заметить, что перед непосредственным началом разработки модели компетенций на предприятии необходимо четко обозначить цели дальнейшего ее использования, например, для создания профилей должностей работников; оценки претендентов на вакантные должности, работающего персонала, кандидатов на выдвижение в кадровый резерв; упрощения создания и применения планов карьерного развития; анализа текущих и будущих компетенций и навыков; установления основы для программ вознаграждения и ключевых показателей эффективности (KPI).

Интересно отметить алгоритм и цели проведения оценки персонала, указанные в статье Л. В. Карташовой и О. В. Толстяковой. Так, авторы статьи отмечают следующие цели оценки персонала высшего

учебного заведения: поддержка основных направлений деятельности и стратегических целей развития вуза; выполнение установленных количественных и качественных показателей научно-педагогической деятельности для компенсации трудового вклада и стимулирования трудовых достижений; выявление слабых мест и направлений совершенствования научно-педагогической деятельности и образовательного процесса; определение потребностей в обучении и развитии персонала; оценка кадрового потенциала, планирования карьеры, ротации работников; определение контингента сотрудников на высвобождение; обоснование легитимности принимаемых решений; использование полученных данных в аналитических целях для сравнения с другими российскими и зарубежными вузами; формирование положительного HR-бренда вуза и его имиджа как работодателя. В качестве методов оценки деятельности персонала авторами предлагаются управление по целям; использование ожидаемых стандартов выполнения трудовой деятельности и предпочтительных компетенций, необходимых для успешного ее выполнения; сравнение работников друг с другом по выбранным показателям [9].

Таким образом, общий алгоритм для разработки модели компетенций может быть следующего вида: выбор целей разработки модели компетенций; определение объекта, для которого будет разрабатываться модель компетенций; выбор методов разработки модели компетенций; выбор субъекта разработки модели компетенций; разработка модели компетенций; внедрение модели в общую систему управления персоналом.

### **Описание мультиметодного подхода разработки модели компетенций**

Мультиметодный подход основывается на использовании и комбинации различных источников информации для построения модели: статистической, аналитической, а также информации, полученной в

ходе применения специальных методов от высшего руководства предприятия, руководителей среднего звена, работников и

экспертов. Схематически мультиметодный подход показан на рисунке.



Рис. Мультиметодный подход построения модели компетенций на предприятии

*Подготовка данных, планирование проекта разработки*

Планирование проекта необходимо для описания сроков исполнения разработки модели компетенций и ответственных исполнителей на каждом этапе. При этом чем больше различных трудовых функций, выполняемых на предприятии, тем дольше будет осуществляться проект и дольше проводиться сбор данных. Следует подготовить аналитические и исследовательские справки о состоянии и перспективах развития предприятия, отрасли и компетенций, мировых тенденциях. При создании модели компетенций необходимо руководствоваться должностными инструкциями [11], а также профессиональными стандартами. Для реализации данной стадии привлекаются специалисты службы управления персоналом, а также эксперты, ведущие специалисты, признанные в ведущих сферах деятельности предприятия.

В ходе реализации первой стадии разрабатывается план проекта, дается аналитический и исследовательский обзор – исходные данные для мозгового штурма.

*Мозговой штурм*

Прежде всего необходимо предварительно ознакомить всех участников мозгового штурма с аналитическими и исследовательскими данными, полученными на первом этапе. У участников должно быть время на самостоятельное изучение данных материалов. Также рекомендуется ознакомить участников с технологией проведения мозгового штурма. Такой подход обеспечит предварительную выработку у участников своего отношения к проблеме, точек согласия и несогласия с полученными данными, что значительно экономит время на проведение мозгового штурма и улучшит качество полученных решений. В качестве участников мозгового штурма предлагаются руководители высшего уровня, так как именно они обладают стратегическим видением миссии предприятия. Соответственно, на основании

этого могут быть получены общие требуемые компетенции. Важно, чтобы участники были из одного иерархического уровня, иначе могут возникнуть психологические барьеры, мешающие коммуникации и построению ассоциаций [10]. Возможно выявление как общих компетенций и поведенческих индикаторов для всех работников, так и компетенций по укрупненным видам категорий работников, например, руководитель, специалист, рабочий. Специфика деления на компетенции зависит от организационной структуры предприятия и может учитывать более тщательное деление.

Мозговой штурм проводится путем получения ответов на следующие вопросы: где предприятие находится в настоящее время; куда и как оно движется; какими способами будут организованы достижение целей и миссия предприятия? В рамках ответов на эти вопросы должны быть получены и ответы на то, какими компетенциями (знаниями, умениями, навыками, поведением) должны обладать работники. Мозговой штурм должен проходить в классическом исполнении: высказывание идей всеми участниками (на данном этапе запрещено критиковать предложения других участников) и анализ высказанных идей. В результате проведения мозгового штурма должен быть получен первоначальный набор компетенций (индикаторов), сгруппированных по их видам. Все результаты должны быть задокументированы.

*Интервью по поведенческим индикаторам*

Мероприятие проводится обычно в формате 2-3-часового интервью по заранее отработанному гиду. В нашем случае предлагается принять за первооснову к подготовке интервью данные, полученные в результате мозгового штурма. Цель данного интервью – проработка необходимых компетенций, а также выявление новых, неучтенных ранее. Для проведения интервью выбираются руководители среднего

звена, интервью проводится индивидуально. Такой подход обеспечивает многогранность исследования объекта. После интервью по поведенческим индикаторам модель компетенций дорабатывается. На этапе обобщения рекомендуется проработать выделенные кластеры модели компетенций, так называемые ключевые компетенции. Количество ключевых компетенций, с одной стороны, должно быть минимальным, а с другой – обеспечивать качественную группировку.

С учетом специфики развития экономической среды и перехода к цифровизации эффективно будет разбиение компетенций в модели на 5 видов: корпоративные, управленческие, профессиональные, инновационные, цифровые [21]. Далее необходимо выделить уровни в модели. На практике, как правило, используют от трех до пяти уровней. Следует помнить, что большее количество уровней вызывает сложность в использовании модели при проведении оценки. Название уровней может быть как цифровым (уровень 1, уровень 2 и т. д.), так и включать специфическое название уровня, например, 4-й уровень (уровень лидерства), 3-й уровень (экспертный уровень), 2-й уровень (уровень опыта), 1-й уровень (уровень развития), 0-й уровень (уровень некомпетентности) [4].

При выделении ключевых компетенций необходимо избежать следующих ошибок: дублирования компетенций, наличия противоречивых компетенций в одном кластере, использования необоснованно большого количества компетенций, отсутствия четкого описания компетенций в соответствии со шкалой [14].

#### *Метод репертуарных решеток*

Метод позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Суть метода заключается в том, что руководитель должен последовательно описать, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе, выявить и оценить лучших/средних/худших работников. Ре-

зультат применения метода – таблица, представляющая собой решетку с фамилиями работников и их соответствующими индикаторами. В качестве участников привлекаются руководители среднего уровня. Таким образом получается дополнение модели компетенций за счет выявления новых компетенций, определяется их приоритетность. Получается поименный список с индикаторами и компетенциями лучших/средних/худших работников, который может пригодиться в дальнейшем на одном из последующих этапов. Компетенции носят уже не абстрактный, а персонифицированный характер и соотносятся с работниками. Результат – дополненный проект модели компетенций.

#### *Составление обзора (опросника)*

Для того чтобы проверить адекватность полученной модели, необходимо спуститься еще на один уровень в иерархической структуре организации – на уровень работников и на уровень их непосредственных начальников (зависит от организационной структуры предприятия). Часто модели компетенций не бывают эффективными, так как их разработка заканчивается на уровне среднего руководства. Руководители среднего звена часто не располагают оперативными данными об уровне и виде компетенций работников, которые и приводят к наилучшему исполнению производственных заданий. Для того чтобы этого избежать, потребуется корреляция точек зрения работников и руководителей, проведение оценки методом «360 градусов».

Следует отметить, что в самостоятельном проведении оценки скрыты недостатки: завышенные оценки подчиненных и коллег, сговор в проставлении оценок и, как следствие, получение данных с отсутствием валидности. Для устранения данных недостатков предлагается для начала составление опросника, а затем корреляция результатов с методом репертуарных решеток. Опросник составляется работни-

ками службы персонала с привлечением экспертов. В данном случае в качестве экспертов предлагаются ведущие специалисты тематических подразделений, руководители среднего звена.

#### *Оценка методом «360/270 градусов»*

На основании разработанных опросников проводится оценка методом «360 градусов», возможно и проведение оценки методом «270 градусов» (в случае если оцениваемый не является руководителем). На данном этапе привлекаются следующие исполнители: руководители, работники, подчиненные. Важно, чтобы в число оцениваемых попали работники, выбранные для оценки в методе репертуарных решеток. Результат – оценка работников по проекту модели компетенций.

Использование метода «360/270 градусов» имеет неоспоримые преимущества: метод прост, удобен и дешев в исполнении. Реализация метода будет служить удобным способом проверки созданного проекта модели. Недостатки применения метода состоят в следующем: достоверность результатов зависит от степени обратной связи между работниками, подчиненными, руководством и от искренности и объективности ответов опрашиваемых лиц [13].

Основная сложность использования метода «360 градусов» связана с преодолением психологических трудностей, связанных с тем, что оценка компетенций работника проводится с привлечением коллег, подчиненных и руководства. В этом случае могут возникать проблемы, связанные с искажением входной информации в результате предвзятого отношения работников друг к другу, отсутствия откровенности и излишнего влияния эмоций на происходящие события.

При оценке методом «360/270 градусов» следует предоставить возможность работникам, участвующим в оценке, давать примечания по поводу используемого опросника и оценки.

#### *Сопоставление результатов, полученных методом репертуарных решеток и методом «360/270 градусов»*

Этот этап чрезвычайно важен, так как именно он помогает выявить субъективизм в оценке, в выбранных компетенциях, а также понять, отражает ли модель адекватную приоритетность компетенций. На данном этапе работники службы персонала с привлечением экспертов сравнивают результаты оценки работников методом «360/270 градусов» с оценкой тех же работников методом репертуарных решеток, выявляют противоречия и дорабатывают модель. В результате появляется усовершенствованный проект модели компетенций.

#### *Проставление весов компетенций*

Исследования показывают, что немногие компании используют оценку компетенций с помощью весов. Это довольно сложный и трудоемкий процесс. В случае если модель компетенций разрабатывается и будет использоваться на предприятии впервые, рекомендуется этот этап не проводить ввиду сложности процесса, а провести его через некоторое время после доработки модели. Однако проставление весов повышает эффективность применения модели.

Весомость компетенций определяется по формуле [4]

$$k_i = \frac{\sum_{j=1}^N v_{ij}}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N v_{ij}},$$

где  $k_i$  – весомость каждой компетенции;

$v_{ij}$  – оценка, присвоенная  $j$ -м экспертом весомости  $i$ -й компетенции в группе, баллы;

$N$  – количество экспертов.

Для оценки весов компетенций может применяться метод анализа иерархий. В результате получается проект модели компетенций с весами.

Весовой коэффициент корректируется при условии изменения стратегических целей предприятия.



### *Применение модели компетенций на практике в пилотном варианте*

В качестве процесса управления персоналом, к которому может быть применен этот этап, можно выбрать оценку как действующего персонала, так и кандидатов на трудоустройство с последующим наблюдением за их успехами в производственной деятельности. Участники процесса (работники службы персонала с привлечением экспертов, руководителей) оценивают работников с помощью модели компетенций.

### *Оценка валидности модели*

Данный этап применяется для анализа полученных результатов оценки после использования пилотного варианта. Его цель состоит в том, чтобы выявить, соблюдаются ли теоретическая, конструкторская, содержательная и эмпирическая валидность. Данный этап относится к зоне ответственности работников службы персонала с привлечением экспертов и руководителей. В результате принимается решение о пригодности модели компетенций или ее доработки.

### *Доработка модели*

В случае признания в модели отсутствия валидности работники службы персонала с привлечением экспертов и руководителей анализируют и дорабатывают модель на основе результатов валидности, проверяют оценку с помощью полученной модели. В результате получается готовый к внедрению на предприятии вариант модели компетенций.

### *Внедрение модели компетенций*

Данный этап подразумевает встраивание модели компетенций в общую систему управления персоналом, в систему бизнес-процессов предприятия, т. е. в процессы, обозначенные в целях разработки модели компетенций (например, встраивание в общую систему оценки работников, планирования их карьеры и т. д.). При этом производится корректировка локально-нормативных актов предприятия, сопо-

ставляются модели компетенций с должностными инструкциями и профессиональными стандартами. Следует отметить, что так как работники службы персонала курируют все этапы разработки модели, важно, чтобы сопоставление модели компетенций и профессиональных стандартов, используемых на предприятии, проходило и корректировалось в рамках всех этапов разработки по мере возможности.

### **Заключение**

Предложенный подход позволяет собрать информацию для построения модели компетенций от кардинально разных источников, что способствует разностороннему рассмотрению проблемы построения модели компетенций. При этом следует учесть все необходимые компетенции, снизив таким образом вероятность пропуска наиболее важных из них.

Применение различных методов сбора данных для построения модели компетенций позволяет использовать сильные стороны и компенсировать недостатки каждого метода, рассмотреть построение модели с разных перспектив. Взаимодействие, сформированное в рамках разработки модели, позволяет существенно снизить риски, возникающие при использовании модели (например, такие организационные риски, как нехватка ресурсов для полноценного внедрения модели компетенций, недостаточное участие работников и руководителей в процессе внедрения и использования модели, а также интеграционные риски, связанные с проблемами интеграции модели с действующей системой управления персоналом) [20].

Механизм помогает не допустить формального отношения к модели компетенций, неприятия модели работниками, позволяет повысить корпоративную вовлеченность, а следовательно, и корпоративный дух, уровень понимания стратегических задач предприятия и места работника в данной стратегии, обеспечить открытость и прозрачность разработки модели.

Список литературы

1. Блинов В. В., Шастина А. Е. Разработка механизма формирования компетентностной модели инженера // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – № 7 (21). – С. 59–63.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. – М. : НПРО, 2008.
3. Верна В. В. Организационный аспект реализации компетентностного подхода в практике управления персоналом современных предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2017. – Т. 2. – № 3 (80). – С. 1144–1148.
4. Верна В. В., Ибрагимов Э. Э. Теоретико-методологические аспекты компетентностного подхода в управлении персоналом / под ред. О. С. Резниковой. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2018.
5. Диагностика актуальной культуры и формирование моделей ценностей [Электронный ресурс]. – URL: <https://ecopsy.ru/upload/iblock/a4c/a4c891f1cd746d27c4f2429f71a4b633.pdf> (дата обращения: 05.05.2020).
6. Ефимова С. А. Проблемы компетентностно-ориентированного оценивания прикладных квалификаций // Образование и наука. – 2017. – Т. 19. – № 5. – С. 120–137.
7. Иванов И. И., Лукьянова Т. В. Разработка модели компетенций: подходы и реализация // Вестник университета. – 2019. – № 1. – С. 14–21.
8. Казначеева С. Н., Бичева И. Б., Казначеев Д. А. Особенности проектирования модели компетенций персонала организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 1 (43). – С. 186–192.
9. Карташова Л. В., Толстякова О. В. Управление человеческими ресурсами в образовательном учреждении – впереди большие перемены // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 5 (107). – С. 89–99.
10. Кислицына В. В. Алгоритм генерирования идей методом «мозгового штурма» // Наука и образование: новое время. – 2017. – № 5 (22). – С. 266–269.
11. Лаврова З. И., Шишкина Е. В. Роль должностных инструкций и модели профессиональных компетенций в планировании развития предприятия // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала : сборник научных трудов. – СПб., 2017. – С. 72–79.
12. Модели компетенций есть у 43% российских компаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://spb.hh.ru/article/306502> (дата обращения: 13.05.2020).
13. Османова З. О. Методы оценки компетенций персонала предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 3. – С. 168–172.
14. Османова З. О. Модель компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия // Бюллетень науки и практики. – 2017. – № 1. – С. 170–175.
15. Пудовкина Д. А., Илюхина Л. А. Алгоритм разработки модели компетенций // Инновации в науке и практике : сборник трудов научно-практической конференции. – Барнаул, 2018. – С. 192–201.
16. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. – М. : НПРО, 2010.
17. Уидетт С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М. : НПРО, 2008.
18. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 5 (24). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (дата обращения: 07.05.2020).

19. Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2013. – № 5. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf> (дата обращения: 30.04.2020).

20. Чуланова О. Л., Борисенко Н. С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управлении персоналом организации // Интернет-журнал «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук». – 2015. – № 8-1. – С. 229–234. – URL: <https://publikacia.net/archive/2015/8/1/56> (дата обращения: 30.04.2020).

21. Шарунова О. М. Модель компетенций для персонала в условиях цифровизации и Индустрии 4.0 // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 12. – С. 2411–2420.

22. Burns E. W., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leaders. – URL: <https://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf> (дата обращения: 13.05.2020).

23. McClelland D. C. Testing for Competence Rather than for "Intelligence". – URL: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (дата обращения: 12.05.2020).

## References

1. Blinov V. V., Shastina A. E. Razrabotka mekhanizma formirovaniya kompetentnostnoy modeli inzhenera [Developing the Mechanism of Plotting Engineer's Competence Model]. *Nauchnyy zhurnal «Diskurs»* [Academic Journal 'Discourse'], 2018, No. 7 (21), pp. 59–63. (In Russ.).

2. Boyatsis R. Kompetentnyy menedzher. Model effektivnoy raboty [Competent Manager. The Model of Efficient Work]. Moscow, HIPPO, 2008. (In Russ.).

3. Verna V. V. Organizatsionnyy aspekt realizatsii kompetentnostnogo podkhoda v praktike upravleniya personalom sovremennykh predpriyatiy [Organizational Aspect of Realizing the Competence Approach in HR Management at Today's Enterprises]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, Vol. 2, No. 3 (80), pp. 1144–1148. (In Russ.).

4. Verna V. V., Ibragimov E. E. Teoretiko-metodologicheskie aspekty kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [Theoretical and Methodological Aspects of Competence Approach in HR Management], edited by O. S. Reznikova. Simferopol, IT «ARIAL», 2018. (In Russ.).

5. Diagnostika aktualnoy kultury i formirovanie modeley tsennostey [Diagnostics of Acute Culture and Plotting Value Models] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://ecopsy.ru/upload/iblock/a4c/a4c891f1cd746d27c4f2429f71a4b633.pdf> (accessed 05.05.2020).

6. Efimova S. A. Problemy kompetentnostno-orientirovannogo otsenivaniya prikladnykh kvalifikatsiy [Competence-Oriented Appraisal of Applied Qualifications]. *Obrazovanie i nauka* [Education and Science], 2017, Vol. 19, No. 5, pp. 120–137. (In Russ.).

7. Ivanov I. I., Lukyanova T. V. Razrabotka modeli kompetentsiy: podkhody i realizatsiya [Developing Competence Models: Approaches and Realization]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2019, No. 1, pp. 14–21. (In Russ.).

8. Kaznacheeva S. N., Bicheva I. B., Kaznacheev D. A. Osobennosti proektirovaniya modeli kompetentsiy personala organizatsii [Specific Features of Developing the Competence Model of Organization Personnel]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*

[Innovation Economics: Development and Upgrading Prospects], 2020, No. 1 (43), pp. 186–192. (In Russ.).

9. Kartashova L. V., Tolstyakova O. V. Upravlenie chelovecheskimi resursami v obrazovatel'nom uchrezhdenii – vpered bolshie peremeny [Human Resource Management in the Educational Institution – Big Changes Ahead]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 5 (107), pp. 89–99. (In Russ.).

10. Kislitsyna V. V. Algoritm generirovaniya idey metodom «mozgovogo shturma» [Algorithm of Ideas' Generation by Brain Storming]. *Nauka i obrazovanie: novoe vremya* [Science and Education: New Time], 2017, No. 5 (22), pp. 266–269. (In Russ.).

11. Lavrova Z. I., Shishkina E. V. Rol dolzhnostnykh instruktsiy i modeli professionalnykh kompetentsiy v planirovani razvitiya predpriyatiya [The Role of Job Description and Model of Professional Competences in Planning the Enterprise Development]. *Aktualnye problemy truda i razvitiya chelovecheskogo potentsiala, sbornik nauchnykh trudov* [Acute Problems of Labour and Human Potential Development: collection of academic works]. Saint Petersburg, 2017, pp. 72–79. (In Russ.).

12. Modeli kompetentsiy est u 43% rossiyskikh kompaniy [Competence Models are Available at 43% of Russian Companies] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://spb.hh.ru/article/306502> (accessed 13.05.2020).

13. Osmanova Z. O. Metody otsenki kompetentsiy personala predpriyatiya [Methods of Enterprise Personnel Appraisal]. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii* [Academic Bulletin: Finance, Banks, Investment], 2016, No. 3, pp. 168–172. (In Russ.).

14. Osmanova Z. O. Model kompetentsiy v otsenke i upravlenii personalom predpriyatiya [Competence Model in HR Appraisal and Management]. *Byulleten nauki i praktiki* [Bulletin of Science and Practice], 2017, No. 1, pp. 170–175. (In Russ.).

15. Pudovkina D. A., Ilyukhina L. A. Algoritm razrabotki modeli kompetentsiy [Algorithm of Developing the Competence Model]. *Innovatsii v nauke i praktike, sbornik trudov nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Innovation in Science and Practice: collection of works of the conference]. Barnaul, 2018, pp. 192–201. (In Russ.).

16. Spenser L. M., Spenser S. M. Kompetentsii na rabote [Competence at Work]. Moscow, HIPPO, 2010. (In Russ.).

17. Wiedett S., Hollyford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam [Competence Guide-Book]. Moscow, HIPPO, 2008. (In Russ.).

18. Chulanova O. L. Aktualnost kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [Topicality of Competence Approach in HR Management]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Internet-Journal 'Naukovedeniye'], 2014, No. 5 (24). (In Russ.). Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (accessed 07.05.2020).

19. Chulanova O. L. Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [The Concept of Competence Approach in HR Management]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Internet-Journal 'Naukovedeniye'], 2013, No. 5. (In Russ.). Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf> (accessed 30.04.2020).

20. Chulanova O. L., Borisenko N. S. Minimizatsiya kadrovnykh riskov pri vnedrenii kompetentnostnogo pokhoda v upravlenii personalom organizatsii [Minimizing Personnel Risks while Introducing the Competence Approach in HR Management]. *Internet-zhurnal «Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk»* [Internet-Journal 'Acute Problems of

Humanitarian and Natural Sciences'], 2015, No. 8-1, pp. 229-234. (In Russ.). Available at: <https://publikacia.net/archive/2015/8/1/56> (accessed 30.04.2020).

21. Sharipova O. M. Model kompetentsiy dlya personala v usloviyakh tsifrovizatsii i Industrii 4.0 [The Competence Model for Personnel in Conditions of Digitalization and Industry 4.0]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2019, Vol. 13, No. 12, pp. 2411-2420. (In Russ.).

22. Burns E. W., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leaders. Available at: <https://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf> (accessed 13.05.2020).

23. McClelland D. C. Testing for Competence Rather than for "Intelligence". Available at: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (accessed 12.05.2020).

#### Сведения об авторе

**Ольга Маратовна Шарипова**  
аспирантка базовой кафедры  
Торгово-промышленной палаты РФ  
«Развитие человеческого капитала»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,  
Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: [olga\\_m\\_sharipova@mail.ru](mailto:olga_m_sharipova@mail.ru)

#### Information about the author

**Olga M. Sharipova**  
Post-Graduate Student of the Basic Chair  
of Chamber of Commerce of Russia  
"Development of Human Capital"  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.  
E-mail: [olga\\_m\\_sharipova@mail.ru](mailto:olga_m_sharipova@mail.ru)