

# ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## COMPETENCE PROFILE AS A STAFF ASSESSMENT TOOL

ПОЛУЧЕНО 21.04.2025 ОДОБРЕНО 28.04.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-3-86-92



МИРОНОВА Е.Р.

*Канд. психол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

MIRONOVA E.R.

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar*

e-mail: Jelenamironova@Rambler.Ru



ГОНЧАРОВА О.А.

*Магистрант 2 курса направление «Управление персоналом (Стратегическое и операционное управление персоналом на предприятиях производственной сферы)», ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

GONCHAROVA O.A.

*Master's Degree Student, Direction «Personnel Management (Strategic And Operational Personnel Management at Industrial Enterprises)», Kuban State University, Krasnodar,*

e-mail: Olguissova@Gmail.Com



ДЕРИГЛАЗОВ Е.

*Магистрант 2 курса направление «Управление персоналом (Стратегическое и операционное управление персоналом на предприятиях производственной сферы)», ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

DERIGLAZOV E.

*Master's Degree Student, Direction «Personnel Management (Strategic And Operational Personnel Management at Industrial Enterprises)», Kuban State University, Krasnodar,*

e-mail: Deriglazov5egor@Yandex.Ru

### Аннотация

Разработка профиля компетенций является одной из важнейших задач в контексте реализации системы оценки персонала в современных конкурентоспособных компаниях. Профиль компетенций – это система критерииев, которые используются для оценки степени соответствия фактических компетенций кандидатов или действующих сотрудников – необходимому для компании уровню сформированности компетенций штатных сотрудников. В статье представлен как анализ различных подходов к формированию профиля компетенций, так и рассмотрены методы его применения для повышения эффективности подбора, развития и мотивации персонала. Особое внимание уделено интеграции профилей компетенций в процессы управления и стратегического планирования кадровой политики. Таким образом, разработка профиля компетенций действующих сотрудников, способствует улучшению организационной политики и адаптивности компании в условиях динамичного рынка.

**Ключевые слова:** компетенция, профиль компетенций, функциональный подход, индикаторный подход.

### Abstract

The development of a competency profile is one of the most important tasks in the context of implementing a personnel assessment system in modern competitive companies. A competency profile is a system of criteria that are used to assess the degree to which the actual competencies of candidates or current employees correspond to the level of development of the competencies of full-time employees required by the company. The article presents both an analysis of various approaches to the formation of a competency profile and considers methods of its application to improve the efficiency of personnel selection, development and motivation. Particular attention is paid to the integration of competency profiles into the processes of management and strategic planning of HR policy. Thus, the development of a competency profile of current employees contributes to the improvement of organizational policy and the adaptability of the company in a dynamic market.

**Keywords:** competence, competence profile, functional approach, indicator approach.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Понятие «компетенции» представлено в контексте различных научных направлений: в психологии, социологии, менеджменте.

В рамках проблематики управления персоналом описаны два основных подхода к пониманию компетенций: американский и европейский.

Американский подход рассматривает компетенции для описания поведения сотрудника. Компетенция — это основная характеристика сотрудника, обладая которой он способен демонстрировать правильное поведение и добиваться высоких результатов работы. Именно личностные качества человека будут способствовать достижению успехов на работе.

Европейский подход рассматривает компетенции как рабочие задачи или ожидаемые результаты работы. Компетенция определяется как способность сотрудника действовать в соответствии с установленными в организации стандартами [10].

В отечественных исследованиях также имеют место различные подходы к определению понятия «компетенция». С.В. Титова и Л.А. Ямалиева считают, что компетенции персонала — это совокупность знаний, навыков, способностей управленческого персонала и персонала в целом, выполняющего определённые производственные функции, которые направлены на формирование конкурентных преимуществ организации [9]. В.Г. Антонов, Н.В. Бобылева и О.Н. Громова считают, что компетенции персонала — это единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностю [6].

С.В. Шекшня рассматривает компетенции персонала как демонстрируемую способность систематически, то есть постоянно выполнять производственные функции или определённые действия. Это поведение, действия, стратегии, которые поддерживают высокие стандарты работы [8]. Ю.Г. Одегов понимает компетенции как совокупность активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально-важные качества личности, необходимые работнику для эффективного выполнения определённой работы [7].

Обобщая представленные в современной литературе подходы, мы рассматриваем компетенции как совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, определяющих успешность сотрудника в рамках конкретной должности в конкретной организации.

## ПОНЯТИЯ «МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ», «ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ»

Модель компетенций представляет собой набор компетенций и индикаторов поведения, которые необходимы работнику для выполнения определённой работы или организации для решения стоящих перед ней задач. Фактически, модель компетенций — это «портрет» идеального сотрудника, которого организация хотела бы видеть в рамках конкретной должности.

Модель компетенций содержит в себе следующие элементы (рис. 1).

Кластеры компетенций — группы компетенций, которые тесно связаны между собой (обычно не менее двух в одной связке).

Перечень компетенций — перечень знаний, умений, личностных качеств.



Рис. 1. Элементы, составляющие модель компетенций

Уровни компетенций — необходимая степень выраженности компетенции.

Индикаторы поведения — поведенческие признаки (слова, действия, отсутствие действий), которые указывают на наличие у человека знаний, умений, сформированность личностных качеств.

Применение модели компетенций возможно в разных сферах управления персоналом. Поскольку модель компетенций унифицирует требования к сотрудникам, то ее целесообразно использовать при подборе новых сотрудников, для оценки уровня сформированности требуемых компетенций у кандидатов. Также модель компетенций выступает основой для проведения оценочных процедур среди действующих сотрудников организации, с целью определения соответствия фактического уровня их компетенций требуемому уровню. В свою очередь, результаты такой оценки позволяют сформировать представление о том, какие именно компетенции сотрудника требуют развития, помогают сформировать индивидуальные планы развития сотрудника.

Профиль компетенций — это перечень знаний, практических навыков и личностных характеристик, которые необходимы для качественного и результативного выполнения функциональных обязанностей определённой должности. Для каждого элемента компетенций определяется необходимый количественный уровень его сформированности.

## РАЗРАБОТКА ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ: АНАЛИЗ ОПЫТА СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

В рамках данной статьи на примере компаний различных сфер деятельности (агрохолдинга и многопрофильного предприятия) проанализируем два подхода к разработке профиля компетенций: функциональный и индикаторный.

Функциональный подход рассмотрим на примере разработки профиля компетенций Специалиста количественно-качественного учета (Специалиста ККУ) в агропромышленном холдинге.

Основной целью деятельности специалиста ККУ является обеспечение комплексного управления процессами сохранения ресурсов через оптимизацию операций по приёмке, хранению и отгрузке зерна с документальной фиксацией параметров качества, минимизацией естественной убыли и предотвращением коммерческих потерь при соблюдении нормативов расчётов с контрагентами.

Разработка профиля компетенций в данной компании опирается на функциональный подход. То есть компетенции определяются на основе перечня ключевых функций специалиста ККУ:

- оформление документов на перевозку грузов;
- контроль правильности внесения в систему 1С расценок на услуги элеваторов;
- оформление статистической отчетности по наличию и движению зерна и продуктов его переработки;
- контроля за качеством продукции в процессе сушки, подработки, хранения;
- контроля за соблюдением технологических приемов, обеспечивающих качественную сохранность продукции;
- разработка регламентов по качеству;
- решение спорных вопросов по качеству со сторонними организациями;
- консультирование сотрудников предприятий группы компаний по вопросам правильности оформления и отражение первичных документов количественно-качественного учета в программе 1С ККУ;
- контроль остатков сельскохозяйственной продукции по местам хранения;
- организация, контроль и проверка результатов инвентаризации зерна;
- внесение данных и контроль операции с зерном компании в программе ФГИС «Зерно».

Основными метриками эффективности для данной должности являются следующие показатели:

- снижение расхождений в учётных данных на 10–15% за полугодие;
- сокращение времени подготовки отчётыности;
- уменьшение количества претензий от контрагентов.

В рамках функционального подхода ключевые функции (характеристики должности) переводятся в характеристики сотрудника. Компетенции описываются как совокупность знаний, умений (навыков) и личностных характеристик, необходимых для качественного выполнения ключевых функций. Исходя из такого подхода, выделены следующие характеристики профиля компетенций специалиста ККУ.

Что должен знать специалист, чтобы выполнять основные функции в рамках должности?

- нормативные документы («Учетная зерновая политика» или «Порядок учета зерна на предприятии», которые основаны на Приказе ГХИ РФ №29 от 08.04.02 об учете зерна);
- ГОСТы и технические регламенты;
- расценки на услуги элеваторов;
- технологии приёмки, хранения и отгрузки зерна;
- критерии качества продукции в процессе сушки, подработки, хранения.

Какими умениями/навыками должен обладать? Что должен уметь делать в рамках должности?

- умение составлять сводные ведомости и отчёты;
- умение разрабатывать регламенты по качеству;
- умение оформлять статистическую отчетность по наличию и движению зерна и продуктов его переработки;
- умение работать в специализированных конфигурациях 1С, специализированных программах, таких как ФГИС «Зерно»;
- умение обрабатывать данные лабораторных анализов;
- умение рассчитывать изменения массы зерна при хранении;
- умение оформлять документацию на перевозку грузов;
- умение организовать и контролировать проведение инвентаризации зерна.

Какие личностные характеристики позволят ему успешно выполнять все функции в рамках своей должности?

- коммуникативная компетентность (во взаимодействии внутри организации и со сторонними организациями);

- организаторские качества (умение организовывать и контролировать процессы);
- внимательность;
- способность обрабатывать, анализировать большие объемы информации.

Компания применяет трехуровневую оценку уровня сформированности компетенций: базовый продвинутый экспертный. В рамках модели компетенций каждая компетенция описана с точки зрения ее реализации на трех уровнях. Так, например, компетенция «Умение работать в специализированных конфигурациях 1С, специализированных программах, таких как ФГИС «Зерно» имеет следующие проявления на выделенных уровнях, указанных в табл. 1.

Таблица 1

#### Трехуровневая оценка уровня сформированности компетенций агрохолдинга

Уровень	Как компетенция проявляется на данном уровне
Базовый	Все стандартные функции системы учета выполняет самостоятельно, безошибочно
Продвинутый	Умеет настраивать отчётные формы под требования конкретного элеватора
Экспертный	Оптимизирует алгоритмы расчёта естественной убыли зерна

Применение функционального подхода к описанию компетенций позволяет учесть узкопрофильную специфику должностей, которая, в частности, характерна для агропромышленных предприятий.

Индикаторный подход проанализируем на примере разработки профиля компетенций Специалиста отдела качества в многопрофильной компании. Основные этапы разработки профиля компетенций представлены на рис. 2.

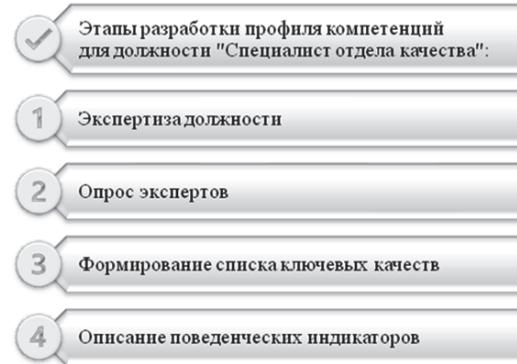


Рис. 2. Этапы разработки профиля компетенций

В рамках первого этапа проводится детальный анализ существенных характеристик должности (функций, задач, условий работы, зон и уровней ответственности и др.), что позволяет сформировать наиболее полное представление о характере выполняемой специалистом отдела качества работы, проанализировать, с какими ситуациями и профессиональными задачами ему приходится сталкиваться каждый день.

Для реализации следующего этапа формируется группа экспертов. В рассматриваемом кейсе в состав экспертной группы были включены 36 руководителей и специалистов, имеющих представление о специфике работы специалиста отдела качества, и непосредственно взаимодействующие с ним в процессе своей работы: Директор по производственным системам и качеству; Руководитель службы каче-

ства; Руководитель отдела качества; Руководители смежных подразделений (внутренние заказчики) и др.

В работе с экспертами были применены анкетирование и метод критических инцидентов. Отвечая письменно на вопросы анкеты, эксперты описывали, какими, на их взгляд, качествами должен обладать эффективный специалист отдела качества.

Метод критических инцидентов основан на описании и анализе конкретных ситуаций, которые привели к успеху или неудаче в работе. Инцидентом считается любая, поддающаяся наблюдению и анализу человеческая деятельность, позволяющая по особенностям её осуществления сделать выводы о работнике.

Приведём несколько примеров предложенных экспертами инцидентов.

Так, один из экспертов вспомнил следующий инцидент: «Сотрудница, которая работала в компании всего несколько дней, предложила изменить процесс регистрации пассажиров через мобильные устройства. Её идея заключалась в упрощении интерфейса приложения и введении автоматической отправки уведомлений пассажирам о статусе рейса. Позже она защитила проект перед своей командой и доказала его полезность. После внедрения этой инициативы, было выявлено, что очереди на стойках регистрации сократились на 15%, и, соответственно, возросла удовлетворенность пассажиров».

В описанной ситуации проявились следующие качества сотрудника: умение анализировать информацию, внимание к деталям, умение брать ответственность, инициативность.

Второй пример инцидента от эксперта: «Один из моих сотрудников команды активно участвовал в разработке новых стандартов для рабочих мест в нашем аэропорту. После тщательного анализа текущих процессов, он предложил упростить документооборот в конкретной службе (ввести электронный учёт операций на базе внутреннего приложения). Аргументируя это тем, что интерфейс приложения будет уже знаком сотрудникам и что при сменном графике инженеров будет видна вся история взаимодействия специалиста с оборудованием — на каком этапе находится заявка и кто с ней работает. Его инициатива и в дальнейшем реализация проекта позволила сократить среднее время обработки заявок на техническое обслуживание электрооборудования, что заметно улучшило общую производительность внутренних сотрудников».

В данной ситуации сотрудник продемонстрировал следующие качества: внимание к деталям, умение анализировать, умение выявлять и решать проблемы в процессах, инициативность, умение презентовать свои идеи, умение аргументировать.

Еще один пример описанных инцидентов: «Во время аудита одного из производственных участков возникла напряженная ситуация: сотрудники выражали недовольство изменениями, которые предлагались отделом качества. Специалист, который принимал непосредственное участие в разработке новых стандартов оставался спокойным и вежливым, выслушивал замечания и предложения, и объяснял персоналу необходимость предлагаемых изменений. Выслушав новые изменения, сотрудники предложили специалистам отдела качества также обратить внимание на другие аспекты их работы, которые, по их мнению, можно было бы улучшить. Специалист, выслушав их, стал записывать идеи, предлагаемые сотрудниками отдела».

В описанной ситуации проявились такие качества сотрудника, как: стрессоустойчивость, умение убеждать, коммуникативная компетентность.

В блоке негативных инцидентов, один из экспертов написал: «Один из сотрудников систематически игнорировал установленные сроки подачи отчетов о проведенных проверках. Из-за отсутствия дисциплины, его команда постоянно задерживала другие команды при принятии важных решений, что увеличило риски невыполнения сроков проекта перед внутренними заказчиками. Несмотря на неоднократные предупреждения, сотрудник продолжал нарушать сроки предоставления отчётности и подводить свою команду, что в конечном итоге привело к его увольнению».

Исходя из вышеприведенной ситуации, можно выделить следующие качества, которые проявил специалист: недисциплинированность, безответственность, непонимание последствий собственных действий. Для определения необходимых качеств негативные характеристики переводятся в позитивные, то есть желаемые: умение брать на себя ответственность, дисциплинированность, умение прогнозировать последствия собственных действий.

Один из экспертов также представил следующую негативную ситуацию: «Один из сотрудников, который уже долго отвечал за определенный участок работы ушёл в отпуск и не ввел своего коллегу в «курс дела» и не рассказал о нюансах по работе на выделенном участке (мониторинг соблюдения стандартов одной из зон досмотра). Когда сотрудник вернулся на работу, выяснилось, что коллега не уделял должного внимания регулярному контролю работы подразделения и вел отчётность исключительно исходя из устных ответов начальников смен. В результате этого, проект не был выполнен в сроки, так как некоторые нарушения оставались незамеченными специалистами отдела качества долгое время».

В данной ситуации проявились такие качества, как безответственность, непонимание последствий собственных действий. При переводе негативных характеристик в желаемые отмечены такие качества, как умение брать на себя ответственность, умение прогнозировать последствия собственных действий.

По результатам анкетирования и сбора критических инцидентов формируется первый полный список характеристик, которыми должен обладать специалист, чтобы успешно справляться со своими задачами в рамках текущей должности.

Третий этап — формирование списка ключевых качеств. В рамках данного этапа проводится оценка значимости первично выделенных характеристик. Экспертам предлагается проранжировать полный список и выделить 10–12 наиболее значимых для данной должности характеристик. Так, в описываемом кейсе экспертами были выделены как наиболее значимые следующие качества:

- умение анализировать информацию;
- умение выявлять и решать проблемы в процессах;
- умение работать в команде;
- стрессоустойчивость;
- умение эффективно взаимодействовать;
- умение брать на себя ответственность;
- ориентация на результат;
- внимание к деталям.

Выделенные характеристики были сгруппированы. Для каждой обобщенно компетенции определены критерии оценки:

- когнитивные способности;
- колаборативные навыки;
- стрессоустойчивость;
- ориентация на результат.

Для каждой обобщенной компетенции выделены критерии оценки. Для каждого критерия описаны поведенческие

индикаторы. Поведенческие индикаторы — это слова, действия (или отсутствие действий), которые проявляются в поведении сотрудника, и являются наблюдаемыми. При описании модели компетенций выделяются положительные индикаторы (которые свидетельствуют о сформированности компетенции) и отрицательные индикаторы (свидетельствующие об отсутствии компетенции).

Далее представлена сформированная модель компетенций Специалиста по качеству. Модель содержит определение ключевых компетенций, критерии оценки каждой компетенции, перечень поведенческих индикаторов для каждого критерия.

Когнитивные способности — способности качественно перерабатывать информацию, критически ее оценивать. Критерии оценки: умение анализировать, умение диагностировать проблемы в процессах

Поведенческие индикаторы представлены в табл. 2.

**Таблица 2**  
**Поведенческие индикаторы группы компетенций  
«Когнитивные способности»**

Положительные поведенческие индикаторы	Отрицательные поведенческие индикаторы
Умение анализировать информацию — способность критически оценивать и понимать различные аспекты информации, замечать небольшие различия между объектами или элементами, выделять ключевые моменты и определять их значимость	
Выделяет ключевые аспекты информации; Устанавливает причинно-следственные связи; Расставляет приоритеты при анализе информации (разделяет главное и второстепенное); Внимателен к деталям; Использует различные методы анализа (может назвать эти методы, описать их суть, преимущества, недостатки); Представляет результаты анализа в понятной и наглядной форме (графики, таблицы, диаграммы); Упорядочивает данные (по темам, критериям и т.д.); Формулирует выводы на основе проведенного анализа	Использует недостоверные или устаревшие источники информации; Теряет понимание/видение общей цели; Излишне детально анализирует информацию, склонен «увязнуть» в деталях; Теряет (упускает) информацию
Умение выявлять и решать проблемы в процессах — способность анализировать процессы, находить слабые места, а также разрабатывать и внедрять решения для улучшения этих процессов	
Расставляет приоритеты при анализе информации (разбивает информацию на важную и незначительную); Выделяет плюсы и минусы при анализе процессов; Выделяет элементы, которые могли повлиять на возникновение проблемы и объясняет их выбор; Предлагает варианты решения проблем; Понимает (оценивает) последствия и риски принятых решений.	Упускает/игнорирует элементы информации; Принимает решения исходя из единственной выявленной закономерности/без анализа

Коллaborативные навыки — умение эффективно взаимодействовать, готовность брать на себя ответственность за взаимодействие в команде. Критерии оценки: умение эффективно взаимодействовать, готовность брать на себя ответственность за взаимодействие в команде и за командный результат. Поведенческие индикаторы представлены в табл. 3.

**Таблица 3**  
**Поведенческие индикаторы группы компетенций  
«Коллaborативные навыки»**

Положительные поведенческие индикаторы	Отрицательные поведенческие индикаторы
Умение эффективно взаимодействовать — способность устанавливать и поддерживать конструктивные взаимоотношения с людьми, уважать чужое мнение и быть готовым изменить свою точку зрения	
Приветлив, вежлив; Грамотно формулирует свою позицию в коммуникации; Задаёт вопросы; Слушает собеседника; Учитывает мнение собеседника; Ищет и предлагает взаимовыгодные решения	Повышает голос; Обвиняет/упрекает; Проявляет грубость (оскорбляет, кричит, угрожает).
	Готовность брать на себя ответственность за взаимодействие в команде и за командный результат — умение и готовность отвечать за свои действия и решения в команде, а также их последствия

Стрессоустойчивость — способность сохранять эффективность в условиях воздействия неблагоприятных факторов. Критерии оценки: сохранение эффективности в сложных ситуациях, готовность и способность поддерживать коллег в сложных ситуациях. Поведенческие индикаторы представлены в табл. 4.

**Таблица 4**  
**Поведенческие индикаторы группы компетенций  
«Стрессоустойчивость»**

Положительные поведенческие индикаторы	Отрицательные поведенческие индикаторы
Сохранение эффективности в сложных ситуациях — способность сохранять эмоциональную устойчивость, самообладание и работоспособность в сложных ситуациях взаимодействия, в условиях интенсивных нагрузок	
Сохраняет спокойствие в напряжённой ситуации; Сохраняет позитивное отношение к делу/людям в сложных ситуациях; Фокусируется на решении сложных ситуаций	Принимает на свой счёт неконструктивный негатив от окружающих; Фокусируется на негативных сторонах сложных ситуаций
Готовность и способность поддерживать коллег в сложных ситуациях — умение оказывать моральную и практическую помощь коллегам в затруднительных рабочих моментах	
В сложных ситуациях берет на себя управление (лидерство); Выступает посредником в разрешении сложных ситуаций; Эмоционально поддерживает коллег (подбадривает, хвалит, помогает)	Ищет виноватых; Проявляет агрессию (оскорбляет, кричит, угрожает)

Ориентация на результат — сосредоточенность на целях и задачах, которые способствуют достижению целей. Критерии оценки: способность ставить цели и определять пути их достижения, готовность брать ответственность за достижение результата. Поведенческие индикаторы представлены в табл. 5.

*Таблица 5*  
**Поведенческие индикаторы группы компетенций  
«Ориентация на результат»**

Положительные поведенческие индикаторы	Отрицательные поведенческие индикаторы
Способность ставить цели и определять пути их достижения — способность четко определить цели и приоритеты, разработать стратегию действий и предпринять необходимые меры для достижения этих целей	
Определяет цель; Определяет временной ресурс для выполнения каждого дела; Составляет план действий; Определяет приоритетность дел; Фактические действия выполняются в соответствии с планом.	Концентрирует излишнее внимание на отдельных деталях, а не на всём деле в целом; Игнорирует изменяющиеся условия; Умалчивает о допущенных ошибках
Готовность брать ответственность за достижение результата — способность осознанно принимать на себя обязательства за выполнение поставленных задач, управлять процессом их реализации и обеспечивать успешное достижение результата, даже в условиях неопределенности или давления	
При необходимости, своевременно корректирует действия для достижения цели; Самостоятельно принимает решения, обеспечивающие достижение результата; Контролирует процесс достижения результата; Признаёт свои ошибки и неудачи; Анализирует причины ошибок; Исправляет ошибки; Готов прилагать дополнительные усилия для достижения результата	В ситуации неудач перекладывает вину на других людей/обстоятельства; Легко нарушает данные другим обещания/обязательства

Следующий этап работы с профилем компетенций предполагает определение количества уровней проявления компетенции и описание каждого уровня через поведенческие индикаторы (как проявляется компетенция на каждом из выделенных уровней).

Индикаторный подход к описанию модели компетенций повышает объективность оценки, поскольку оценка формируется на основе фиксации описанных индикаторов в действиях, поведении оцениваемого кандидата/сотрудника.

Таким образом, в рамках статьи проанализированы различные подходы к формированию профиля компетенций. Профиль компетенций выступает важной и необходимой основой для проведения качественной оценки компетенций потенциальных или действующих сотрудников организации. Описанный опыт разработки профиля компетенций представляет практический интерес и может быть использован в практике оценки персонала компаний различных сфер деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуева И.П. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских служащих [Текст] / И.П. Бушуева, И.В. Доронина, Е.А. Федотова // УПИРР. — 2022. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-primenenie-modeli-lichnostnyh-kompetentsiy-v-otsenke-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 03.03.2025).

2. Епанчинцева Е.В. Модели компетенций в управлении персоналом [Текст] / Е.В. Епанчинцева // Научные исследования современности: от разработки к внедрению, Смоленск, 31 мая 2018 года. — Смоленск: НОВАЛЕНСО, 2018. — С. 175–178.
3. Иванов И.Н. Разработка модели компетенций: подходы и реализация [Текст] / И.Н. Иванов, Т.В. Лукьянова // Вестник университета. — 2019. — № 1. — С. 14–20.
4. Казакова С.Н. Модель компетенций и инструментарий для их оценки [Текст] / С.Н. Казакова, Т.В. Ярковская, А.С. Решетникова // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. — 2021. — № 1. — С. 172–181.
5. Максименко Л.С. Теоретические подходы к определению профессиональных и надпрофессиональных компетенций в условиях современной экономики [Текст] / Л.С. Максименко, А.О. Дерновая // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2019. — № 1–1. — С. 30–34.
6. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала [Текст]: учебник и практикум для вузов / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. — М.: Юрайт, 2024. — 378 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/536020> (дата обращения: 04.03.2025).
7. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Л.С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 707 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/567525> (дата обращения: 03.03.2025).
8. Османова З.О. Сущность понятия «компетенции персонала» [Текст] / З.О. Османова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2016. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-kompetentsii-personala> (дата обращения: 10.03.2025).
9. Полухова А.А. Совершенствование подбора кадров на основе модели компетенций персонала [Текст] / А.А. Полухова, К.А. Дорошенко // Трансформация национальной социально-экономической системы России: Материалы I Международной научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2018 года. — М.: Изд-во Российского гос. ун-та правосудия, 2019. — С. 430–435.
10. Скурихина Т.Г. Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации [Текст] / Т.Г. Скурихина, П.Ю. Видмер // Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2019. — № 7. — С. 732–736.
11. Труфанова Т.А. Роль компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций [Текст] / Т.А. Труфанова // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Тамбов, 17–18 апреля 2019 года / Ответ. ред. А.А. Бурмистрова. — Тамбов: Тамбовский гос. ун-та имени Г.Р. Державина, 2019. — С. 538–547.
12. Щанина Е.В. Новые требования к человеческим ресурсам в условиях информационного общества [Текст] / Е.В. Щанина, А.В. Седлецкий // УПИРР. — 2022. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-trebovaniya-k-chelovecheskim-resursam-v-usloviyah-informatsionnogo-obschestva> (дата обращения: 03.03.2025).

## REFERENCES

1. Bushueva I.P., Doronina I.V., Fedotova E.A. Development and application of a model of personal competencies in the assess-

- ment of government civil servants. UPIRR. 2022, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-primenenie-modeli-lichnostnyh-kompetentsiy-v-otsenke-gosudarstvennyh-grazhdanskikh-sluzhaschih> (accessed 3 March 2025).
2. Epanchintseva E.V. Competency models in personnel management. Nauchnye issledovaniia sovremennosti: ot razrabotki k vnedreniiu, Smolensk, 31 May 2018. Smolensk: Obshchestvo s ogranicennoi otvetstvennost'iu «NOVALENSO», 2018, pp. 175–178. (in Russian)
  3. Ivanov I.N., Lukyanova T.V. Competence model development: approaches and implementation. Vestnik universiteta. 2019, no. 1, pp. 14–20. (in Russian)
  4. Kazakova S.N., Yarkovskaya T.V., Reshetnikova A.S. Competence model and tools for their assessment. Vestnik Moskovskogo gumanitarno-ekonomicheskogo instituta. 2021, no. 1, pp. 172–181. (in Russian)
  5. Maksimenko L.S., Dernovaya A.O. Theoretical approaches to the definition of professional and supra-professional competencies in the modern economy. Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremenном mire. 2019, no. 1–1, pp. 30–34. (in Russian)
  6. Mizintseva M.F., Sardaryan A.R. Otsenka personala : uchebnik i praktikum dlya vuzov — Moscow : Izdatel'stvo Yurait, 2024, 378 p. URL: <https://urait.ru/bcode/536020> (accessed 3 March 2025).
  7. Odegov YU.G., Pavlova V.V., Babynina L.S. Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie: uchebnik i praktikum dlya vuzov. Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2025, 707 p. URL: <https://urait.ru/bcode/567525> (accessed 3 March 2025).
  8. Osmanova Z.O. The essence of the concept of «personnel competence». Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii. 2016, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-kompetentsii-personala> (accessed 10 March 2025).
  9. Polukhova A.A., Doroshenko K.A. Improvement of personnel selection based on the staff competence model. Transformatsiya natsional'noi sotsial'no-ekonomiceskoi sistemy Russia: Materialy I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moscow, 30 November 2018. Moscow : Rossiiskii gosudarstvennyi universitet pravosudiya, 2019, pp. 430–435. (in Russian)
  10. Skurikhina T.G., Vidmer P.YU. Competence and competence in the system of human resource quality indicators of the organization. Trudy XIII MNPK «Upravlenie organizatsiei: Diagnostika, strategiya, effektivnost'». SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2019, no. 7, pp. 732–736. (in Russian)
  11. Trufanova T.A. The role of the competence approach in personnel management in modern organizations. Global'nye problemy modernizatsii natsional'noi ekonomiki: Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Tambov, 17–18 April 2019 / Otv. red. A.A. Burmistrova. Tambov: Tambovskii gosudarstvennyi universitet imeni G.R. Derzhavina, 2019, pp. 538–547. (in Russian)
  12. Shchanina E.V., Sedletskii A.V. New requirements for human resources in the information society. UPIRR. 2022, no. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-trebovaniya-k-chelovecheskim-resursam-v-usloviyah-informatsionnogo-ob-shestva> (accessed 3 March 2025).

Бараева О.А

## ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ. КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ СОТРУДНИКАМИ

М., 2024.

Как сделать так, чтобы люди пришли в компанию и не ушли от руководителя? За 20 лет работы с менеджерами, автор выявила связь роста бизнеса со стилем управления его начальника.

Эти выводы легли в основу 10 правил управления персоналом. Придерживаясь их, руководитель будет привлекать и удерживать сотрудников. Каждое правило описано через реальные истории и проверенные инструменты. Их в книге более 30 видов.

Используйте эти технологии, чтобы повысить эффективность внедрения изменений и вовлечения сотрудников. Вовлеченный работник чаще увеличивает производительность своего труда.

Автор делится опытом интеграции вовлекающего менеджмента в регулярный менеджмент, опирающегося на ценности, потребности, цели сотрудников.

Книга о ценностном и человекоцентричном подходе для руководителей, бизнес-тренеров и hr-специалистов.

