

оригинальная статья

Определение уровня развития управленческих компетенций мастеров и старших мастеров методом 360 градусов

Юров Адольф Александрович

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

yur.adolf.hr@gmail.com

Поступила 07.12.2022. Принята после рецензирования 26.01.2023. Принята в печать 21.02.2023.

Аннотация: В статье рассматривается теоретический подход к оценке компетенций персонала методом 360 градусов. Предмет – управленческие компетенции, объект – руководители первой и второй линейки после рядовых рабочих: мастера и старшие мастера крупного промышленного предприятия Кузбасса. Цель исследования обусловлена необходимостью определить уровень управленческих компетенций руководителей крупного промышленного предприятия для разработки программы обучения и рекомендаций по их развитию. Описаны ключевые управленческие компетенции, необходимые мастеру и старшему мастеру для осуществления управленческой деятельности на металлургическом производстве. Составлена матрица ключевых компетенций с описанием основных характеристик, которыми должны обладать мастер и старший мастер как единицы управления коллективом. Исследовано развитие управленческих компетенций мастеров и старших мастеров методом 360 градусов, применена матрица компетенций. В исследовании приняли участие 157 руководителей в возрасте 23–66 лет со стажем работы от 1 года до 32 лет. Приведено сравнение полученных результатов по возрасту и стажу работы с применением метода корреляции. Графически представлены основные различия в области развития управленческих компетенций у мастеров и старших мастеров. Результаты исследования представлены в виде сравнения коэффициентов развития управленческих компетенций мастеров и старших мастеров. Составлен перечень мероприятий для развития управленческих компетенций руководителей металлургического производства.

Ключевые слова: управленческие компетенции, матрица компетенций, развитие управленческих компетенций, 360 градусов, мастер, старший мастер, металлургическое производство

Цитирование: Юров А. А. Определение уровня развития управленческих компетенций мастеров и старших мастеров методом 360 градусов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2023. Т. 8. № 2. С. 230–237. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-230-237>

full article

360-Degree Appraisal: Determining the Managerial Competencies Development Level of Masters and Senior Masters

Adolf A. Yurov

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

yur.adolf.hr@gmail.com

Received 7 Dec 2022. Accepted after peer review 26 Jan 2023. Accepted for publication 21 Feb 2023.

Abstract: The article considers a theoretical approach to the evaluation of personnel competencies using the 360-degree appraisal. The subject of the study is managerial competencies, object – foremen and senior foremen of a large industrial enterprise in Kemerovo Region – Kuzbass. The study is necessary to determine the level of managerial competencies of a large industrial enterprise's leaders to prepare a training program and recommendations for their development. The authors describe the key managerial competencies necessary for the foremen and senior foremen in the metallurgical production and compile a matrix of key competencies with a description of the main characteristics that foremen and a senior foremen should have as units of team management. The article presents the results of the study of the managerial competencies development of foremen and senior foremen using the 360-degree method according to the competency matrix. The authors propose a list of activities for the development of managerial competencies of the metallurgical production leaders.

Keywords: managerial competencies, competency matrix, management skill building, 360-degree appraisal, foreman, senior foreman, metallurgical production

Citation: Yurov A. A. 360-Degree Appraisal: Determining the Managerial Competencies Development Level of Masters and Senior Masters. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2023, 8(2): 230–237. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-230-237>

Введение

Проблема развития управленческих компетенций среди руководителей, служащих и специалистов является одной из актуальных в современной практике управления персоналом, что связано с необходимостью постоянного регулирования и контроля хода трудовой деятельности, а также функциями и задачами производства – получение качественного конечного продукта.

Основными действующими управленческими единицами на производстве выступают мастер и старший мастер, в должностные инструкции которых входит обеспечение непрерывного производственного процесса путем постоянной работы дневных и сменных бригад. Грамотный подход в управлении работниками на производстве является залогом стабильности, сохранности технологического процесса и оборудования. С учетом специфики рынка и его нестабильности данные вакансии комплектуются в первую очередь [1].

Основные требования единого тарифно-квалификационного справочника, предъявляемые к мастеру в перечне основных трудовых функций и обязанностей делятся на три блока¹:

1. Организация технологического процесса: обеспечение бесперебойной работы производственного процесса, осуществление технологического обслуживания и эксплуатации оборудования, ведение документации по работе производственных систем, обеспечение безопасности производственного процесса.

2. Материально-техническое обеспечение производственного процесса: организация движения материалов, контроль материально-технического обеспечения, ведение документации материально-технического обеспечения.

3. Организация работы членов бригады: планирование, организация и контроль работ членов бригады, осуществление мероприятий по повышению производительности труда, организация мероприятий по повышению уровня профессиональных рабочих, ведение учета, отчета и технической документации, связанной с работой членов бригады, обеспечение безопасной работы членов бригады.

Описывая функциональные задачи управленческого состава промышленных предприятий, З. С. Гельманова отмечает, что управленческие навыки являются залогом успешного функционирования компании [2]. С. В. Шекшня рассматривает управление персоналом как основополагающую систему, на которой строится весь остальной технологический блок [3]. А. Бажин, описывая управление персоналом, отмечает, что без навыков управления невозможно осуществлять производственный процесс [4]. М. С. Бондаренко, анализируя управленческие компетенции, рассматривает их как основные корпоративные [5], в то время как Е. Бурякова связывает развитие управленческих компетенций у руководителей как связь с бизнес-целями организации в стратегической и текущей перспективе [6]. М. А. Чекалина характеризует руководителя, его как гибкого, уравновешенного сотрудника с высоким вербальным интеллектом и склонного к анализу [7].

Таким образом, основным направлением деятельности мастера и старшего мастера на производстве является технологическое обеспечение производственного процесса путем осуществления управленческих функций над членами бригад. Мы, в свою очередь, считаем это основополагающим условием успешной трудовой деятельности.

С целью определения уровня управленческих компетенций руководителей первой и второй линейки (мастеров и старших мастеров), а также разработки программ обучения, повышения компетенций и создания рекомендаций по их развитию, нами была разработана матрица управленческих компетенций мастера и старшего мастера для крупного металлургического производства. Было проведено исследование развития уровня управленческих компетенций мастеров и старших мастеров разного возраста и стажа работы.

Результаты

Определяя понятие *компетенция*, необходимо отметить, что большинство ученых сходятся во мнении, что компетенция – это набор знаний, умений и навыков, позволяющий успешно осуществлять деятельность

¹ Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). СПС КонсультантПлюс.

в конкретном направлении. Так, А. Я. Кибанов воспринимает компетенцию как рациональное сочетание знаний и способностей работников организации, рассматриваемое в течение небольшого промежутка времени [8]. С. Е. Шишов и И. Г. Агапов определяют компетенцию как общую способность и готовность личности к деятельности, основанные на знаниях и опыте, направленные на успешное включение личности в трудовую деятельность [9]. С. В. Шекшня описывает компетенцию как демонстрируемую способность систематически, т. е. постоянно, выполнять определенные производственные функции или определенные действия. Это поведение, действия и стратегии, которые поддерживают высокие стандарты работы [3]. Рассматривая компетенции персонала, О. В. Иванов определяет их как способность субъекта действовать адекватно и сообразно условиям ситуации с целью получения необходимых результатов работы [10]. В этом же ключе компетенцию рассматривают и авторы [11–18] и др. Изучая компетенции персонала, они описывают их как систему взаимосвязанных элементов, в основе которой находятся квалификация работника, его полномочия и умения делегировать. К. Е. Ильиных связывает компетенции человека с умением эффективно выполнять им трудовые функции [19]. В целях настоящего исследования было использовано понятие *компетенция* Ю. Г. Одегова и др., которые описывает ее как совокупность активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально-важные качества личности, необходимые сотруднику для эффективного осуществления трудовой функции [20]. С позиции А. Б. Колесникова и Н. А. Нагибиной, своевременная оценка персонала является фактором стабильности работы компании [21].

С учетом специфики производства и управленческого состава методом оценки умений и навыков осуществления управленческой деятельности мастера и старшего мастера выступит оценка по компетенциям методом 360 градусов [22], что, по нашему мнению, позволит всесторонне оценить развитие управленческой функции мастера.

Метод оценки управленческих компетенций был выбран исходя из масштабов и специфики работы. Оценка компетенций методом 360 градусов имеет ряд преимуществ [23]:

- метод позволяет всесторонне оценить сотрудника, что приводит к объективному результату (учитывается оценка подчиненных, коллег, непосредственного, функционального, вышестоящего и бывшего руководителей);
- в оценку можно включить те компетенции, в диагностике которых заинтересована сама компания;

- систематизация оценки позволяет значительно снизить затраты ресурсов (временных, денежных, человеческих) на ее проведение, контроль и обработку результатов.

Оценка методом 360 градусов проводилась на платформе SuccessFactors – автоматизированной системе, работающей через интегрированную программу System, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (SAP) [24]. При формировании материалов исследования мы опирались на управленческие компетенции, востребованные в металлургическом производстве. Для этого была составлена матрица компетенций на основе модели компетенции, предложенной О. Л. Чулановой [25, с. 42].

К основным управленческим компетенциям относятся знания и умения, необходимые для организации деятельности персонала. Таким образом, был определен основной перечень ключевых управленческих компетенций мастера (табл. 1).

Оценка компетенций проводилась по 5-балльной шкале, где 1 – самый низкий уровень развития компетенции, а 5 – самый высокий (табл. 2).

Всего в оценке приняло участие 157 мастеров металлургической отрасли в возрасте 23–66 лет со стажем работы от 1 года до 32 лет, из них 100 дневных и сменных мастеров, а также 57 старших. Формы оценки заполнили 1727 человек.

Каждого мастера оценивали 3–5 подчиненных, 3–5 коллег, 1 непосредственный руководитель. Функциональный руководитель назначался на оценку при его наличии. Бывший руководитель назначался, если он являлся непосредственным руководителем сотрудника меньше 6 месяцев назад и продолжительностью более 1 года. Вышестоящий руководитель (для мастера – начальник участка или смены, для старшего мастера – заместитель начальника цеха или начальник цеха) назначался в случае, если он ежедневно непосредственно взаимодействовал с сотрудником и мог объективно его оценить. Каждая оценка, поставленная по пятибалльной шкале, в обязательном порядке сопровождалась комментарием о том, почему был поставлен именно такой балл.

Все результаты оценки сводились в матрицу с разбивкой по должности и полученным баллам в каждой компетенции. Также анализу был подвержен опыт и стаж работы руководителей для выявления взаимосвязей в развитии управленческих компетенций.

Было выдвинуто 2 гипотезы исследования:

- 1) Уровень развития управленческих компетенций по всем 7 показателям у старших мастеров выше, чем у дневных и сменных.
- 2) Существует взаимосвязь между стажем работы мастеров и уровнем развития компетенций.

Табл. 1. Основные управленческие компетенции мастера на производстве

Tab. 1. Main managerial competencies of the foreman in production

| Перечень компетенций | Описание компетенций |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Внешний локус</i> | |
| Создание профессиональной команды | Умение подбирать персонал с необходимыми знаниями, умениями и навыками, а также необходимой квалификацией и личностными особенностями |
| Влияние / лидерство | Умение влиять на коллектив не только как непосредственный руководитель, но и неформальный лидер |
| Социальный интеллект | Понимание своего коллектива, его потребностей и уровня мотивации |
| Обучение и развитие команды | Развитие своих подчиненных, знание развивающих программ компании, частота направления сотрудника на развивающее обучение, вложения в развитие команды, передача опыта, организация производственного и управленческого наставничества |
| <i>Внутренний локус</i> | |
| Расстановка приоритетов и управление временем | Грамотное планирование производственных задач, расстановка сотрудников на задачи в соответствии их с сильными сторонами, умение планировать собственное время для решения всех производственных задач |
| Антикризисное управление | Умение в критической ситуации и ситуации неопределенности, среагировать в соответствии с оптимальным алгоритмом действий |
| Мышление (критическое, аналитическое, логическое) | Умение глубоко погружаться в задачу, выстраивать логические цепочки, прогнозировать ход событий |

Табл. 2. Уровни развития компетенции

Tab. 2. Levels of competence development

| Балл | Описание уровня | Статус |
|------|-----------------------------------------|-------------|
| 1 | Компетенция не развита | Новичок |
| 2 | Низкий уровень развития компетенции | Ученик |
| 3 | Средний уровень развития компетенции | Исполнитель |
| 4 | Высокий уровень развития компетенции | Мастер |
| 5 | Экспертный уровень развития компетенции | Наставник |

Сравнение полученных результатов по управленческим компетенциям в блоке *внешний локус* представлено на рисунке 1.

Анализируя полученные данные, можно констатировать, что сменные и дневные мастера лучше справляются с формированием профессиональной команды. Исходя из описательной части исследования и комментариев участников следует, что в создании профессиональной команды для выполнения производственных задач мастера заинтересованы значительно больше, чем старшие мастера. Именно в обязанности мастера входит обучение вновь принятого сотрудника, его подготовка к сдаче экзамена и контроль знаний. Мастер несет ответственность за уровень подготовки новичка, наставничество производственного инструктора над ним (старшего рабочего смены) и проведение регулярного обучения с целью повышения квалификации и разряда.

Показатель влияния и лидерства также выше у мастера. Это свидетельствует о том, что уровень авторитета мастера в бригаде выше, так как он напрямую взаимодействует с бригадой, ставит задачи, проводит линейные обходы, внедряет управленческие практики, повышает качество жизни рабочих и следит за их уровнем мотивации. Именно мастера следят за тем, чтобы все своевременно и в полном объеме получили материальное обеспечение (спецодежду, средства индивидуальной защиты, мыльные принадлежности и пр.), талоны на молоко, путевки в санатории, заработную плату и многое другое. Мастер выступает транслятором воли руководства и при должном управленческом подходе становится в глазах рабочих экспертом, к которому можно обратиться для решения любого производственного вопроса. Старшего же мастера рабочие могут вообще не увидеть за смену.

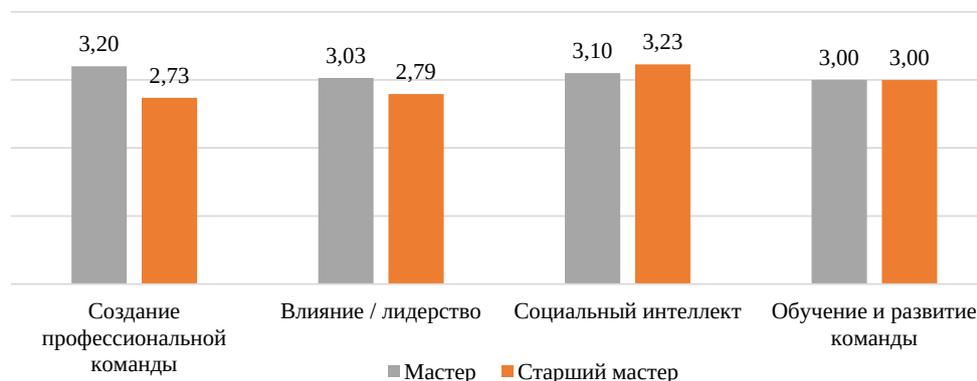


Рис. 1. Уровень развития управленческих компетенций мастеров в блоке *внешний локус*
Fig. 1. Level of masters' managerial competencies development in the *external locus* block

При этом уровень социального интеллекта незначительно, но выше у старшего мастера. Исходя из обратной связи, полученной от участников опроса, причиной тому является достаточно богатый опыт старшего мастера и его более широкое виденье. Необходимо также отметить, что для старшего мастера его командой являются мастера, которые свободно формулируют мысли и дают обратную связь.

Показатель по компетенции *обучение и развитие команды* напрямую зависит от знаний мастера в области существующих обучающих программ комбината, его осведомленности о потенциальных возможностях сотрудника и перспективах его развития. Обучение основам и методам развития персонала включено в программу подготовки мастеров, и информация актуализируется каждый год. В обучение входят программы по развитию инженерных способностей, производственное и управленческое наставничество, обучение стандартным практикам руководителя. Также включены курсы повышения компьютерной грамотности, развития аналитического мышления (математической статистики, моделирования, программирования и пр.), различные тренинги (свыше 50 различных программ) и др. Повышение уровня данной компетенции

является приоритетным, т.к. развитие своего коллектива, усиление команды выступают залогом производственной эффективности. Но также важно, чтобы мастер не только хотел развивать персонал, но и планировал это в своем ежемесячном графике, не ссылаясь на проблемы с заменой во время обучения сотрудника.

Следующим блоком развития управленческих компетенций выступает блок *внутренний локус*, представленный на рисунке 2.

Анализируя результаты исследования второго блока компетенций, можно констатировать, что развитие управленческих компетенций в области глубины анализа, построения логических цепочек, грамотного планирования производственного процесса и реагирования в критических, нестандартных ситуациях у старших мастеров выше, чем у сменных и дневных мастеров.

Отчасти это связано с тем, что старшие мастера обладают большим практическим производственным опытом, решают более сложные аналитические задачи, часто должны критически подходить к решению вопроса. Зона ответственности старших мастеров – производственная стратегия. Мастера по большей части выступают исполнителями и кураторами работы бригады. На многих производствах позиция

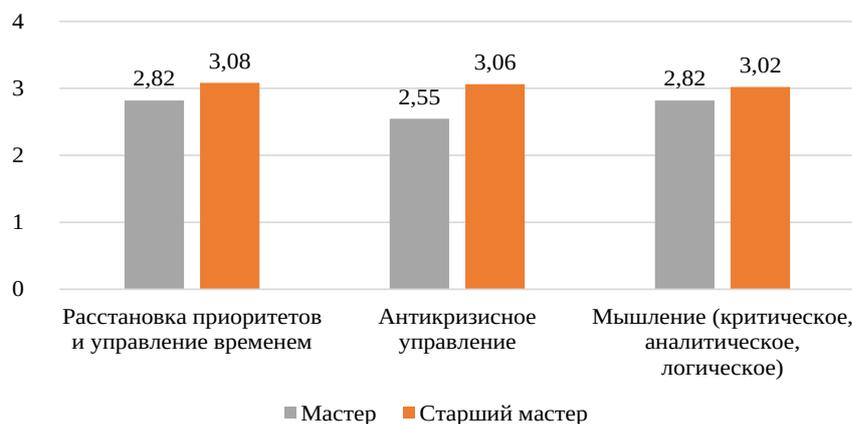


Рис. 2. Уровень развития управленческих компетенций мастеров в блоке *внутренний локус*
Fig. 2. Level of masters' managerial competencies development in the *internal locus* block

старшего мастера приравнивается к позиции начальника участка, а из этого следует, что в ведении старшего мастера сохранность всего оборудования участка; соблюдение всеми бригадами, заступившими на смену, требований охраны труда и промышленной безопасности; своевременный ввод в эксплуатацию и вывод из эксплуатации оборудования и многое другое. Старшие мастера на производстве регулярно проходят специальную подготовку, в которую входит курс развития мышления старшего мастера и управление рабочим временем, что, в свою очередь, позитивно влияет и на принятие решений в сложных кризисных ситуациях.

Учитывая рекомендации Г. Новиковой, всем руководителям, принявшим участие в оценке, была дана развернутая обратная связь по ее результатам [26]. Необходимо отметить, что у мастера значимая взаимосвязь между уровнем развития компетенций, стажем, возрастом не выявлена (коэффициент корреляции составляет 0,13). В то же время показатель корреляции у старших мастеров равен 0,89, т. е. чем выше стаж, возраст, тем выше уровень развития управленческих компетенций. Данный результат свидетельствует о том, что среди мастеров наблюдается текучесть кадров, и на данной позиции возраст и стаж не являются гарантиями управленческой подготовки мастера. Текучесть кадров на позиции мастера составляет 9 % в год, поэтому подготовка мастера должна оставаться в фокусе HR и руководителей структурных подразделений. Среди старших мастеров уровень текучести составляет 0,3 % в год, т. к. должность является стабильно востребованной по многим причинам. Например, у старших мастеров меньше ответственности за охрану труда и пожарную безопасность, значительно выше уровень заработной платы и, как следствие, стимул к труду [27], удобный график работы и пр., что позволяет постоянно совершенствовать уровень их подготовки.

Заключение

Установлено, что уровень развития управленческих компетенций старших мастеров в показателях *создание эффективной команды и влияние / лидерство* уступают развитию данных показателей у сменных и дневных мастеров. Таким образом, старшие мастера не могут в полном объеме выступать наставниками в данной сфере, что должно являться областью внимания HR. Соответствующая гипотеза не подтверждена.

Также было определено, что уровень развития управленческих компетенций у сотрудников с более высоким стажем работы выше, чем у менее опытных. Однако данный аспект касается только старших мастеров, в то время как на уровне сменного

и дневного мастера данная корреляция не прослеживается. Таким образом, первая гипотеза подтверждена частично.

Исходя из полученных результатов, составлен перечень рекомендаций, которые предстоит внедрить на производство для развития старших мастеров:

- внимание служб HR не должно быть сфокусировано только на сменных или дневных мастерах, а должно в полной мере затрагивать оба уровня;
- необходимо разработать график личных встреч старших мастеров с рабочими, освободить фонд рабочего времени старшего мастера от лишнего документооборота, перенаправляя его ресурсы в область работы с персоналом;
- организовать школы старшего мастера для повышения престижа должности в производственной среде;
- пересмотреть программу обучения мастеров и расширить ее, включив шаги, направленные на повышение лидерских навыков;
- организовать административные ячейки старших мастеров по такому же принципу, как у мастеров.

Для развития мастеров был разработан следующий перечень рекомендаций:

- проанализировать дневной и сменный график работы;
- выделить отдельный фонд рабочего времени для развития управленческих компетенций в области расстановки приоритетов (не менее 2 часов в неделю);
- внедрить производственное наставничество, закрепив мастера за начальником участка; в случае, если мастер стоит в кадровом резерве – за начальником цеха или его заместителем;
- провести обучение антикризисному управлению в объеме 2 рабочих дней по графику 100 (16 часов) с полным отрывом от производства;
- внедрить курс обучения антикризисному управлению в программу обучения мастера с отработкой на практике в своем структурном подразделении;
- с целью развития системного, аналитического и логического мышления направить мастера на стажировку в функциональные подразделения (аналитические центры, центры принятия решений);
- ввести временные ротации в смежные структурные подразделения для обмена и получения нового управленческого опыта;
- внедрить обучающие курсы с привлечением сторонних организаций (1 или более 24-часовой курс обучения раз в 6 месяцев по графику 100 с полным отрывом от производства) на постоянной основе;

Мастер и старший мастер являются основными инженерно-техническими работниками на производстве. Их обучение и развитие должны быть в фокусе внимания и в зоне ответственности руководителя структурного подразделения. Необходимо постоянно повышать и совершенствовать уровень их подготовки, вкладываться в их развитие и повышать престиж данных должностей. Мастера и старшие мастера представляют собой не только единицы управления коллективом, но и являются наставниками для молодых специалистов, пришедших в коллектив из базовых образовательных учреждений.

Поэтому от уровня развития управленческих компетенций мастеров и старших мастеров напрямую зависит качество подготовки кадров и будущее предприятия.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Серебренников С. С., Харитонов С. С., Стуловский А. Е. Сбор, оценка и прогнозирование кадровых потребностей промышленности. *Стандарты и качество*. 2018. № 1. С. 66–71. [Serebrennikov S. S., Kharitonov S. S., Stulovsky A. E. Collecting, assessing and forecasting staffing needs of industry. *Standards and Quality*, 2018, (1): 66–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ykuxkl>
2. Гельманова З. С. Функционирование предприятий в условиях повышения требований потребителей: теория и практика. Алматы: НЦНТИ, 2009. 121 с. [Gelmanova Z. S. *Functioning of enterprises in conditions of increasing consumer requirements: theory and practice*. Almaty: NTSNTI, 2009, 121. (In Russ.)]
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2002. 368 с. [Shekshnia S. V. *Personnel management of a modern organization*. Moscow: Intel-Sintez, 2002, 368. (In Russ.)]
4. Бажин А. С. Карьера и профессиональные компетенции специалистов. *Высшее образование сегодня*. 2007. № 9. С. 37–39. [Bazhin A. S. Career and professional competencies of specialists. *Higher Education Today*, 2007, (9): 37–39. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/mueslj>
5. Бондаренко М. С. Концептуальные основы подготовки кадров на базе корпоративных компетенций. *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2018. № 7. С. 60–67. [Bondarenko M. S. Conceptual foundations of training based on corporate competencies. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti*, 2018, (7): 60–67. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yajrzt>
6. Бурякова Е. Модель профессиональных компетенций. *Кадровик*. 2006. № 4. С. 55–57. [Buryakova E. Model of professional competencies. *Kadrovik*, 2006, (4): 55–57. (In Russ.)]
7. Манина В. А., Чекалина М. А. Портрет руководителя проекта: оценка компетенций и психологических характеристик. *Справочник по управлению персоналом*. 2013. № 12. С. 20–23. [Manina V. A., Chekalina M. A. Portrait of a project manager: assessment of competencies and psychological characteristics. *Spravochnik po upravleniiu personalom*, 2013, (12): 20–23. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wxzgmw>
8. Кибанов А. Я., Чуланова О. Л., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016. 156 с. [Kibanov A. Ya., Chulanova O. L., Mitrofanova E. A., Konovalova V. G. *The concept of competence-based approach in human resource management*. Moscow: INFRA-M, 2016, 156. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vnjwtz>
9. Шишов С. Е., Агапов И. Г. Компетентный подход к образованию: прихоть или необходимость? *Стандарты и мониторинг в образовании*. 2002. № 2. С. 58–62. [Shishov S. E., Agarov I. G. Competence approach to education: fad or necessity? *Standards and Monitoring in Education*, 2002, (2): 58–62. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rzvzgf>
10. Иванов О. В. Как построить внутрикорпоративный рейтинг сотрудников? *Справочник по управлению персоналом*. 2004. № 2. С. 96–103. [Ivanov O. V. How to build an internal corporate rating of employees? *Spravochnik po upravleniiu personalom*, 2004, (2): 96–103. (In Russ.)]
11. Рудавина Е. Р. Построение системы компетенций в организации. М.: МЦФЭР; ВКК, 2008. 52 с. [Rudavina E. R. *Building a system of competencies in an organization*. Moscow: MTSFER; VKK, 2008, 52. (In Russ.)]
12. Хьюзлид М. А., Беккер Б. Е., Битти Р. У. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М.: Вильямс, 2007. 432 с. [Huselid M. A., Becker B. E., Beatty R. W. *The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy*. Moscow: Viliams, 2007, 432. (In Russ.)]

13. Ксенофонтowa X. З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия. *Человек и труд*. 2010. № 7. С. 63–65. [Ksenofontova Kh. Z. Competencies of management personnel and formation of competitive advantages of the enterprise. *Chelovek i trud*, 2010, (7): 63–65. (In Russ.)]
14. Лабунский Л. В. Роль баланса интересов и ответственности в развитии компетенций персонала. *Управление персоналом*. 2004. № 4. С. 33–34. [Labunsky L. V. The role of the balance of interests and responsibility in the development of personnel competencies. *Upravlenie personalom*, 2004, (4): 33–34. (In Russ.)]
15. Брусowa А. Л. Воспитание будущих металлургов и их компетенции. *Научно-технический прогресс в черной металлургии: III Междунар. науч. конф. (Череповец, 19–20 октября 2017 г.)* Череповец: ЧГУ, 2017. С. 40–46. [Brusov A. L. Education of future metallurgists and their competencies. *Scientific and technical progress in ferrous metallurgy: Proc. III Intern. Sci. Conf., Cherepovets, 19–20 Oct 2017*. Cherepovets: ChSU, 2017, 40–46. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/zvslnl>
16. Демин В. А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды. *Мониторинг образовательного процесса*. 2000. № 4. С. 34–42. [Demin V. A. Professional competence of a specialist: concept and types. *Monitoring obrazovatel'nogo protsesssa*, 2000, (4): 34–42. (In Russ.)]
17. Малахова А. А., Старова О. В., Арефьев В. А. Оценка персонала и результатов его деятельности при построении дифференцированной системы оплаты труда в кадровом менеджменте. *Экономика труда*. 2020. № 1. С. 43–54. [Malakhova A. A., Starova O. V., Arefev V. A. Personnel assessment and results of its activity during the creation of differentiated system of remuneration in personnel management. *Ekonomika truda*, 2020, (1): 43–54. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/et.7.1.41505>
18. Могилевкин Е., Бажин А. Современные технологии оценки карьерных компетенций. *Справочник по управлению персоналом*. 2006. № 4. С. 67–75. [Mogilevkin E., Bazhin A. Modern technologies for assessing career competencies. *Spravochnik po upravleniiu personalom*, 2006, (4): 67–75. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/yltjgb>
19. Ильиных К. Е. Создание профессиональных компетенций: с чего начать. *Управление развитием персонала*. 2018. № 4. С. 242–254. [Il'inykh K. E. Creation of professional competencies: where to start. *Upravlenie razvitiem personala*, 2018, (4): 242–254. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/yswwhz>
20. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С. Экономика труда. М.: Альфа-пресс, 2007. Т. 1. 760 с. [Odegov Yu. G., Rudenko G. G., Babynina L. S. *Labor economics*. Moscow: Alfa-press, 2007, vol. 1, 760. (In Russ.)]
21. Колесникова В. Б., Нагибина Н. А. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала предприятия. *Цифровая и отраслевая экономика*. 2021. № 3. С. 13–21. [Kolesnikova V. B., Nagibina N. A. The comprehensive assessment of individual results of the company's personnel work. *Tsifrovaia i otraslevaia ekonomika*, 2021, (3): 13–21. (In Russ.)]
22. Коробцов А. С., Лукьянов В. Ф., Сагирова М. В. Обоснование специальных компетенций подготовки специалистов по профилю «Оборудование и технология сварочного производства». *Сварочное производство*. 2012. № 4. С. 52–56. [Korobtsov A. S., Luk'yanov V. F., Sagirova M. V. Substantiation of special competencies for training specialists of the "Equipment and technology of welding production" profile. *Svarochnoe proizvodstvo*, 2012, (4): 52–56. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/owrjgb>
23. Моргунов Е. В. Управление персоналом: исследование, оценка. 3-е изд. М.: Юрайт, 2022. 424 с. [Morgunov E. V. *Personnel management: research, assessment, training*. 3rd ed. Moscow: Iurait, 2022, 424. (In Russ.)]
24. Bellini F., Rudko I., Bonab A. B., Amendola C., Ventrice G. Success factors of innovative start-ups: a systematic literature review. *Proc. 39th EBES Conf.*, Rome, 6–8 Apr 2022. 2022, vol. 1, 1270.
25. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2016. 291 с. [Chulanova O. L. *Competence approach in work with personnel: theory, methodology, practice*. Moscow: INFRA-M, 2016, 291. (In Russ.)]
26. Новикова Г. Оценка персонала: что является основой положительного результата. *Управление качеством*. 2020. № 10. С. 31–37. [Novikova G. Personnel evaluation: basis of a positive result. *Upravlenie kachestvom*, 2020, (10): 31–37. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/wfmmzq>
27. Сапожникова А. В. Формы стимулирования труда в оценках работников. *Master's Journal*. 2021. № 2. С. 125–131. [Sapozhnikova A. V. Forms of labor incentives in employee evaluations. *Master's Journal*, 2021, (2): 125–131. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/fbzpqm>