

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

USING A COMPETENCE-BASED APPROACH IN FORMING A PERSONNEL RESERVE

ПОЛУЧЕНО 04.03.2024 ОДОБРЕНО 07.03.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК

DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-37-42

**СЕРГУШКИНА В.В.***Ассистент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления, г. Москва»***SERGUSHKINA V.V.***Assistant, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow***e-mail:** vv_sergushkina@mail.ru

Аннотация

Данная статья посвящена рассмотрению вопроса использования компетентностного подхода при формировании кадрового резерва в современной компании. Для успешного функционирования организация нуждается в высококвалифицированных и талантливых кадрах. Использование моделей компетенций для формирования кадрового резерва позволит оценить сотрудников с точки зрения знаний и умений, определить какими личными и деловыми качествами должен обладать сотрудник на конкретной должности. В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования моделей компетенций в организации, а также приводится пример разработки модели компетенций для современной компании.

Ключевые слова: управление персоналом, компетентностный подход, модель компетенций, оценка, кадровый резерв, развитие.

Abstract

This article is devoted to considering the issue of using a competency-based approach when forming a personnel reserve in a modern company. For successful functioning, an organization needs highly qualified and talented personnel. The use of competency models to form a personnel reserve will allow you to evaluate employees not only in terms of knowledge and skills, but will also allow you to determine what personal and business qualities an employee should have for a specific position. The article discusses the theoretical aspects of the formation of competency models in an organization, and also provides an example of developing a competency model for a modern company.

Keywords: human resource management, competency-based approach, competency model, assessment, personnel reserve, progress.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В современном мире все большую актуальность в системе управления персоналом приобретает компетентностный подход, за последние годы став неотъемлемой ее частью [1, с. 166].

Компетентностный подход в управлении персоналом может использоваться для достижения разных целей, стоящих перед компанией. Наиболее часто модель компетенций используется для решения следующих задач, стоящих перед управлением персоналом: отбор персонала при найме, оценка персонала, обучение и развитие сотрудников, формирование кадрового резерва, разработка документации.

При формировании кадрового резерва модель компетенций может быть использована для следующих целей:

- определение соответствия кандидата в кадровый резерв требованиям, предъявляемым к должности (модель компетенций позволяет оценить кандидата с точки зрения его квалификации, определить уровень личных и деловых качеств, необходимых для сотрудника на заданной позиции);
- определение сильных и слабых сторон кандидатов, так как модель компетенций позволяет определить необходимые сотруднику знания, навыки и качества, а также демонстрирует, каким поведением обладает эффективный сотрудник, на основе модели компетенций может быть разработан индивидуальный план развития и программа обучения;

- определение прогресса в обучении персонала после выполнения кандидатом в кадровый резерв плана развития.

Основная цель оценки кандидатов в кадровый резерв заключается в определении соответствия знаний, навыков, личных и деловых качеств сотрудника требованиям к зачислению в кадровый резерв, а также готовности кандидата к дальнейшему обучению и развитию [2, с. 137].

Для того чтобы определить соответствие кандидата предъявляемым требованиям, требования должны быть сформулированы в виде поддающихся измерениям характеристик. В качестве характеристик в компетентностном подходе используются компетенции. Компетенции — это характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение [3, с. 10].

В практическом плане компетенции представляют собой набор поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков. Структура типичной компетенции представлена в табл. 1.

Совокупность компетенций образует компетентностную модель. Модель компетенций включает перечень ключевых компетенций, необходимых работнику для успешного и эффективного выполнения работы на заданной должности. Ключевые компетенции позволяют в ходе своей трудовой деятельности достигать стратегических целей компании [22, с. 34].

Таблица 1

Структура компетенции	
Наименование	Характеристика
Название компетенции	Под наименованием компетенций подразумевается короткий термин, который выделяет компетенцию из ряда других, а также легко запоминается
Описание	Описание подхода включает объяснение, почему данная компетенция важна для организации
Поведенческие индикаторы	Описание стандартов поведения, которые проявляются, если человек обладает данной компетенцией и способен эффективно выполнять работу на данной должности

При формировании модели компетенций следует помнить, что модель компетенций должна соответствовать следующим стандартам качества:

- легкость и простота — разработанная модель компетенций понятна всем сотрудникам, которые будут ее использовать, модель компетенций должна быть понятна для сотрудников, компетенции, описания, поведенческие индикаторы должны быть написаны простым и понятным языком;
- все поведенческие индикаторы в модели компетенций должны признаваться сотрудниками как требования, которые соответствуют качественному и эффективному выполнению работы;
- необходимо понимать, что под влиянием внешних и внутренних факторов могут изменяться требования к знаниям, личностным и деловым качествам, необходимым для выполнения работы;
- элементы, включенные в модель компетенций, не должны пересекаться друг с другом;
- при включении в модель высоких стандартов необходимо, чтоб она была справедлива ко всем, к кому она применяется [4, с. 119].

Создавая модель компетенций, следует руководствоваться следующими принципами:

- к разработке модели необходимо привлекать всех сотрудников, которые будут использовать модель компетенций;
- необходимо информировать сотрудников о работе над моделью компетенций, о целях ее создания и пользе для организации;
- необходимо стремиться к тому, что стандарты поведения, включенные в модель, подходили всем пользователям.

Рассмотрим более подробно процесс разработки модели компетенций. Представим схематично порядок разработки модели компетенций на рис. 1.

Работа над моделью компетенций начинается с планирования проекта. На данном этапе определяются цели разработки моделей компетенций, ответственные лица, сроки разработки.

Второй этап — реализация проекта. На этапе реализации проекта осуществляется сбор информации о работе, которую выполняет сотрудник на заданной позиции. В ходе проведения сбора информации определяются как требования к знаниям и навыкам сотрудника, так и личные качества, которые позволяют ему выполнять работу эффективно. Это необходимо для того, чтобы выделить стандарты, которые обуславливают эффективное выполнение работы на данной позиции.

Данный этап состоит из следующих шагов:

- формирование проектной группы,
- определения методов сбора информации,
- сбор информации,

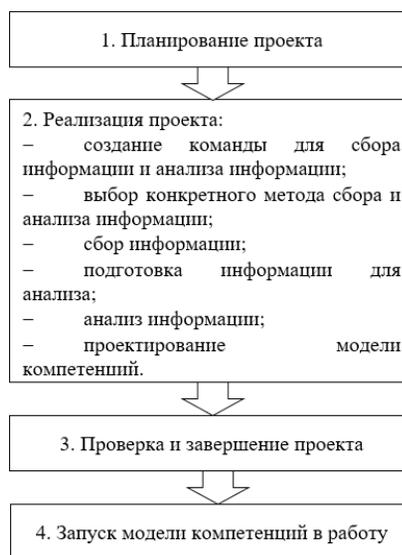


Рис. 1. Технология разработки модели компетенций

- анализ полученной информации,
- проектирование модели компетенций,
- проверка валидности.

При разработке модели компетенций стоит понимать и учитывать, что для того, чтобы разработанная модель компетенций была эффективна, она должна соответствовать стандартам качества, а также поставленным перед ней целям и задачам. Только тогда разработанная модель компетенций позволит максимально точно оценить профессиональные, личностные качества сотрудников и определить зоны дальнейшего развития.

Важным этапом разработки модели компетенций является проверка ее валидности. Это необходимо для того, чтобы определить соответствие компетенций рабочим ролям, существующим в организации, а также убедиться, что представленные стандарты отличают хорошего исполнителя от посредственного. Проверка валидности модели может осуществляться тремя способами [5, с. 107].

После проверки валидности при необходимости вносятся изменения в модель компетенций, и модель запускается в работу.

Для подготовки резервистов необходимо учитывать, какова разница между имеющимся уровнем развития компетенций и требуемой профессиональной компетентностью. Следовательно, требуемый уровень развития и имеющийся должны быть описаны и измеримы. Это помогает создать модель компетенций, которая позволит организации сформировать конкретные критерии, которые могут быть положены в основу отбора персонала из кадрового резерва [6, с. 41]. Использование моделей компетенций при формировании кадрового резерва позволит сократить список кандидатов в кадровый резерв на 30–50%, что позволит отобрать наиболее перспективных сотрудников для дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице.

В применении моделей компетенций для формирования кадрового резерва и дальнейшей работы с резервистами заключен большой потенциал. Модели компетенций позволяют всесторонне оценить сотрудника, благодаря подробному описанию можно определить соответствие резервиста требованиям, которые предъявляет должность. Оценка сотрудника на основе моделей компетенций позволяет выявить его сильные и слабые стороны, на основе чего организовать работу по развитию и формированию у сотрудника необходимых качеств.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИИ

Рассмотрим процесс разработки модели компетенций для крупного российского ретейлера. В компании осуществляется формирование кадрового резерва для следующих должностей (табл. 2).

Таблица 2

Должности, на которые осуществляется формирование кадрового резерва формировать кадровый резерв

Наименование должности	Пояснение
Руководители всех уровней	Предлагается формировать кадровый резерв для руководителей всех уровней (предполагается формировать кадровый резерв для руководителей структурных подразделений организации)
Управляющие универмагом	В кадровый резерв на должность управляющего универмагом предлагается включать заместителей управляющего универмагом, имеющих высшее образование, а также обладающих необходимыми личными и деловыми качествами.
Заместитель управляющего универмагом	Работник при демонстрации хороших результатов работы, а также проявлении необходимых для выполнения работы компетенций может быть включен в список кадрового резерва на должность заместителя управляющего универмагом
Закупщики	Для сотрудников офиса действует программа кадрового резерва с младшего закупщика на закупщика

При оценке кандидата в кадровый резерв необходимо оценить не только профессиональные знания и навыки сотрудника, но и его личностные и деловые качества, которые и будут определять, способен ли сотрудник эффективно выполнять работу на данной должности. Это определяет необходимость применения компетентного подхода для формирования кадрового резерва. Во многом эффективного руководителя отличают его личностные качества, способность эффективно организовывать работу других людей, лидерские качества.

В организации на данный момент разработана корпоративная модель компетенций, которая также используется для оценки кандидатов в кадровый резерв. Корпоративная модель включает следующие компетенции:

- лояльность к организации — способность и готовность работника выстраивать свое поведение в соответствии с потребностями и интересами компании;
- ориентация на результат — нацеленность на результат и упорство в его достижении;

- гибкость — умение переключаться с одной задачи на другую.

Как показал анализ подсистемы развития персонала и процесса формирования кадрового резерва, данные компетенции компания хочет видеть у всех своих сотрудников, данная модель также используется для оценки сотрудников после прохождения испытательного срока. Данная модель не может помочь определить сотрудника, который смог бы наилучшим образом выполнять работу на должности, на которую формируется кадровый резерв.

Также стоит отметить, что в компании процесс разработки моделей компетенций не регламентирован. Для того чтобы сделать данный процесс более стандартизированным, опишем технологию разработки модели компетенций.

В начале необходимо определить, для чего разрабатывается модель компетенций. В данном случае целью разработки модели компетенций является оценка кандидатов в кадровый резерв и определение зон развития сотрудников.

К разработке модели компетенций привлекаются потенциальные пользователи данной модели. Следующий этап — реализация проекта. На данном этапе необходимо собрать информацию о работе, которую выполняет сотрудник на данной должности. В данном случае для сбора информации были использованы экспертный метод, метод анализа работы и наблюдение за деятельностью работника. Перед разработкой проекта модели компетенций, формулирования названий компетенций и индикаторов необходимо определить шкалу, на основании которой будет осуществляться дальнейшая оценка их развития. Шкала для оценки развития компетенций приведена на рис. 2.

В зависимости от уровня развития компетенций кандидат может получить от 0 до 3 баллов. Таким образом, если у кандидата не проявляются положительные индикаторы по компетенции, он получает 0 баллов, если сотрудник показывает правильное поведение редко, то ему присваивается 0,5 балла.

Кандидат рекомендован к зачислению в кадровый резерв, если по каждой компетенции его балл составляет от 2 до 3. Если уровень развития большинства компетенций оценен меньше чем в 2 балла, кандидат не рекомендуется к зачислению в кадровый резерв (рис. 3).

После сбора и анализа полученной информации осуществляется проектирование модели компетенций, а также проверка ее валидности.

Для проверки валидности привлекается группа экспертов, которая состоит из сотрудника, занимающего должность,

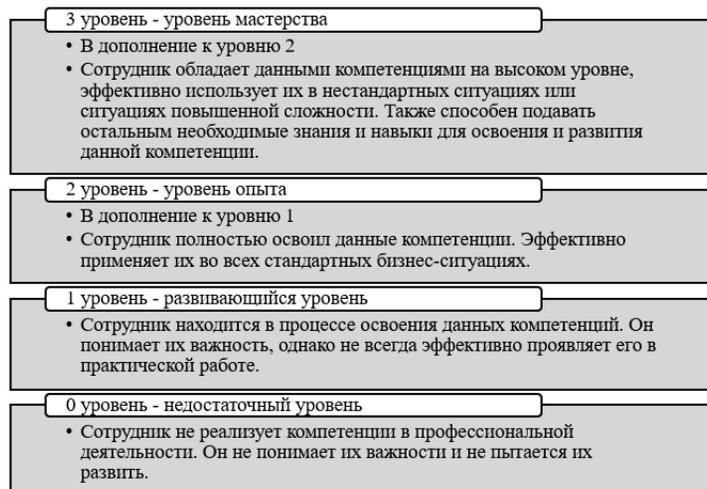


Рис. 2. Шкала оценки компетенций

Уровень	Схема расчёта	Оценка
Уровень мастерства	Проявляются все индикаторы 3 уровня. Сотрудник способен проявлять данные компетенции в сложных и нестандартных ситуациях.	от 2 до 3 баллов
Уровень опыта	Проявляются положительные индикаторы, соответствующие уровню 3. Сотрудник полностью освоил данные компетенции и эффективно применяет их на практике.	2
	Проявляются 75% индикаторов 2 уровня	1,75
	Проявляются 50% индикаторов 2 уровня	1,5
	Проявляются 25% индикаторов 2 уровня	1,25
Уровень развития	Проявляются все индикаторы уровня 1	1 балл
	Проявляются 70 % индикаторов 1 уровня	0,75
	Проявляются 50% индикаторов 1 уровня	0,5
	Проявляются 25% индикаторов 1 уровня	0,25
Навык отсутствует	Положительные индикаторы не проявляются вовсе	0 балл

Рис. 3. Расчет баллов проявления индикаторов по компетенциям

на которую разрабатывается модель компетенций, руководитель структурного подразделения, сотрудник дирекции по персоналу. Проверка валидности компетентностной модели осуществляется на основе оценки «лучшего сотрудника» и «среднего сотрудника».

Представим перечень корпоративных, профессиональных и личностных компетенций, которые необходимы для разных должностей, для которых формируется кадровый резерв в организации. Перечень компетенций для должностей закупщик представлен в табл. 3.

Таблица 3

Перечень компетенций, необходимых для кандидата на должность закупщика

Должность	Профессиональные компетенции	Личностные и деловые компетенции	Корпоративные компетенции
Закупщик	Свободное владение Microsoft Office и специальных программ (2 уровень); Знание английского языка (2 уровень); Основы гражданского и коммерческого права (2 уровень); Понимание специфики работы сегмента (2 уровень) Ассортимент, характеристику товаров категории (3 уровень)	Коммуникабельность (3 уровень); Способность убеждать (3 уровень); Аналитические способности (3 уровень)	Лояльность к компании (2 уровень); Гибкость (3 уровень); Работа в команде (1 уровень); Ориентация на результат (3 уровень)

Для наглядности представим фрагмент одной из разработанной модели компетенций в табл. 4.

Таблица 4

Фрагмент модель компетенций на должность заместителя директора категории

Компетенция	Уровни развития компетенции
Знание ассортимента, характеристики товаров категорий направления	3 уровень: Отлично разбирается в ассортименте и характеристике товаров как своей категории, так и всего направления. Постоянно следит за изменяющимися трендами и модными тенденциями. Расширяет пул поставщиков.
	2 уровень: Хорошо разбирается в товарах и брендах данной категории. Разбирается в трендах и модных тенденциях, связанных с товарами данной категории. Есть наработанный пул поставщиков для закупки товаров категории.
	1 уровень: Имеет представления о товарах и брендах, которые могут быть представлены в данной категории. Разбирается в трендах и тенденциях, связанных с товарами категории

В данном случае модель компетенций предназначена для оценки кандидата в кадровый резерв, поэтому из конечной модели был исключен нулевой уровень, так как кандидат на должность руководителя априори не должен обладать нулевым уровнем. В табл. 5 представлены методы, которые могут быть использованы для оценки компетенций.

Таблица 5

Методы оценки компетенций

Метод	Характеристика метода
Тестирование	Для оценки теоретических знаний сотрудника можно использовать разработанные в компании тесты
Центр оценки	Использование данного метода позволяет наблюдать и оценивать реальное поведение сотрудников при выполнении упражнений
Метод экспертных оценок	В роли экспертов будут выступать сотрудники, связанные по работе с оцениваемым сотрудником, которые смогут дать реальные представления о его деятельности
Собеседование по компетенциям	Определения уровня развития компетенций при беседе с сотрудником
Использование психологических тестов	Данный инструмент оценки позволит дополнить информацию, полученную при использовании других методов оценки
Деловые игры	Использование деловых игр при оценке кандидатов в кадровый резерв позволяет смоделировать необходимые для оценки поведения ситуации, что позволит оценить действия сотрудника в той или иной рабочей ситуации, оценить его поведение, устойчивость к стрессу, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействовать с коллегами и клиентами

Для проведения оценки данных компетенций будет использован бланк оценки. Фрагмент бланка оценки представлен в табл. 6. Для оценки проявления индикаторов используется шкала, разработанная ранее.

Таблица 6

Фрагмент бланка оценки компетенций

Компетенция	Поведенческие проявления	Уровень проявления		
		1	2	3
Знания				

Результаты оценки всех компетенций, входящих в модель компетенций, по каждому кандидату в кадровый резерв предлагается вносить в сводную таблицу. На основании сводной таблицы будет определяться, какой кандидат обла-

дает достаточным уровнем развития компетенций для зачисления в кадровый резерв. Представим сводную таблицу для кандидатов в кадровый резерв на должность заместителя директора по категории (табл. 7).

Таблица 7

Сводная таблица оценки компетенций кандидатов на должность заместителя директора по закупкам категории

Компетенции	Кандидаты	
	Резервист 1	Резервист 2
Знание специальных программ	2	2
Знание гражданского и коммерческого права	2	2
Понимание специфики работы в сегменте	3	3
Знание английского языка	3	1,5
Работа с поставщиками	3	2
Коммуникабельность	3	3
Ответственность	3	3
Умение убеждать	2	1,5
Аналитическое мышление	3	1
Планирование	2	3
Руководство и управление	3	3
Лояльность к компании	2	1,5
Ориентация на результат	3	3
Гибкость	3	3
Итого	37,75	32,5

Максимально возможное количество баллов, которое мог набрать сотрудник, составляет 42. Таким образом, первый кандидат набрал 37,75 балла, все его компетенции развиты на уровне опыта. Второй кандидат получил 32,5 балла, что говорит о более низком уровне развития компетенций. Также у второго кандидата уровень компетенций «Знание английского», «Умение убеждать», «Лояльность к компании» оценены менее чем 2 баллами, что говорит о недостаточном их развитии для включения в кадровый резерв. Таким образом, первый кандидат рекомендуется для включения в кадровый резерв, так как все компетенции развиты на достаточно высоком уровне, второму кандидату по результатам оценки будут определены мероприятия для развития компетенций.

После оценки сотрудника и определения его соответствия должности и включения в кадровый резерв необходимо определить способы обучения и развития тех или иных компетенций. В табл. 8 представлены основные способы обучения и развития резервиста на должность заместителя директора по закупкам категории.

После прохождения резервистом подготовки осуществляется оценка компетенций сотрудником по соответствующей должности модели компетенций и определяется прогресс в обучении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка и повышение профессионального уровня сотрудников организации, обучение и развитие сотрудников, повышение их профессионализма позволят снизить издержки организации на адаптацию к изменяющимся условиям, повысить производительность труда персонала и, как следствие, оказать положительное влияние на эффективность деятельности организации в целом [8]. Все это определяет социальную эффективность моделей компетенций и выражается в привлечении и удержании квалифицированных кадров, повышении уровня их мотивации, а также снижении текучести кадров [11].

Способы развития компетенций резервиста на должность заместителя директора по закупкам категории

Таблица 8

Компетенции	Методы оценки развития компетенций	Способы обучения и развития
Знание специальных программ	– тестирование; – практическое задание;	– курсы; – лекции; – семинары; – обучение с использованием дистанционного обучения;
Знание гражданского и коммерческого права	– центр оценки.	– обучение на работе-инструкции.
Понимание специфики работы в сегменте off-price	–	–
Знание английского языка	–	–
Работа с поставщиками	–	–
Коммуникабельность	– метод 360 градусов;	– наблюдение за более опытным работником или обсуждение работы с ним;
Ответственность	– центр оценки;	– тренинги.
Умение убеждать	– собеседование;	
Аналитическое мышление	– опросники;	
Планирование	– опросники «с обратной связью»;	
Руководство и управление	– наблюдение.	
Лояльность к компании		
Ориентация на результат		
Гибкость		

Таким образом, модели компетенций при формировании кадрового резерва могут быть использованы для:

- определения соответствия кандидата в резерв требованиям должности;
- определения слабых и сильных сторон кандидатов, на основе чего будет осуществляться разработка индивидуального плана развития и программ обучения;
- определения прогресса в обучении после выполнения кандидатом плана развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов; под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 695 с. — ISBN 978-5-16-003671-7
2. *Бобков А.В.* Обучение и развитие персонала [Текст] / А.В. Бобков. — М.: ЮНИТИ — 2015. — 290 с.
3. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М — 2022. — 440 с. — ISBN 978-5-16-009561-5.
4. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: монография / Кибанов А.Я. [и др.] — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 156 с. — ISBN: 978-5-16-009530-1.
5. *Лим О.С.* Аттестация работников на соответствие занимаемой должности — 2021 [Электронный ресурс] // Nalog-Nalog.ru бухгалтерские новости и статьи — URL: https://nalognalog.ru/ohrana_truda/attestaciya_rabotnikov_na_sootvetstvie_zanimaemoj_dolzhnosti/ (дата обращения: 03.03.2024)
6. *Лабужская Т.И., Ситжанова А.М.* Особенности управления деловой карьерой // EESJ. — 2021. — № 12-1 (76). — С. 23–27.
7. Обучение на рабочем месте: практики неформального подхода [Электронный ресурс] // EduTech информационно-аналитический журнал. — 2020. — № 4 (35) — URL: https://www.s-vfu.ru/sotrudniku/vasvfu/tvo/EduTech_35_web.pdf (дата обращения: 02.03.2024)

8. Сергушкина В.В., Лобачева А.С. Оценка уровня квалификации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1 (58). — С. 36–41.
9. Спенсер-мл. Л.М. Компетенции на работе [Текст] / Л.М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер; пер. с англ. — М.: HIPPO, 2005. — 384 с. — ISBN 5-98293-066-0.
10. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: HIPPO, 2008. 240 с.
11. Лаас Н.И. Разработка и внедрение моделей компетенций современного менеджера по управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. № 3 — С. 45–48.
4. Konceptsiya kompetentnostnogo podhoda v upravlenii personalom: monografiya / Kibanov A.Ya. [i dr.] — M.: NIC INFRA-M, 2017. — 156 s. — ISBN: 978-5-16-009530-1.
5. Lim O.S. Attestaciya rabotnikov na sootvetstvie zanimajemoj dolzhnosti — 2021 [Elektronnyj resurs] // Nalog-Nalog.ru buhgalterskie novosti i stat'i — URL: https://nalognalog.ru/ohrana_truda/attestaciya_rabotnikov_na_sootvetstvie_zanimajemoj_dolzhnosti/ (data obrashcheniya: 03.03.2024)
6. Labuzhskaya T.I., Sitzhanova A.M. Osobennosti upravleniya delovoj kar'eroy // EESJ. — 2021. — № 12-1 (76). — S. 23–27.
7. Obuchenie na rabochem meste: praktiki neformal'nogo podhoda [Elektronnyj resurs] // EduTech informacionno-analiticheskij zhurnal. — 2020. — № 4 (35) — URL: https://www.s-vfu.ru/sotrudniku/vasvfu/tvo/EduTech_35_web.pdf (data obrashchenie: 02.03.2024)
8. Sergushkina V.V., Lobachyova A.S. Ocenka urovnya kvalifikacii personala v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizacii // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — № 1 (58). — S. 36–41.
9. Spenser-ml, L.M. Kompetencii na rabote [Tekst] / L.M. Spenser-ml., S. M. Spenser; per. s angl. — M.: HIPPO, 2005. — 384 s. — ISBN 5-98293-066-0.
10. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetenciyam. M.: HIPPO, 2008. 240 s.
11. Laas N.I. Razrabotka i vnedrenie modelej kompetencij sovremennogo menedzhera po upravleniyu personalom // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2023. — Т. 12. № 3 — С. 45–48.

REFERENCES

1. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizacii: uchebnik / A.Ya. Kibanov; pod red. A.Ya. Kibanova. — 4-e izd., dop. i pererab. — M.: INFRA-M, 2021. — 695 s. — ISBN 978-5-16-003671-7
2. Bobkov A.V. Obuchenie i razvitie personala [Tekst] / A.V. Bobkov. — M.: YuNITI — 2015. — 290 s.
3. Kibanov A.Ya. Osnovy upravleniya personalom: uchebnik / A.Ya. Kibanov; Ministerstvo obrazovaniya i nauki RF. — 3-e izd., pererab. i dop. — M.: NIC INFRA-M — 2022. — 440 s. — ISBN 978-5-16-009561-5.

Починок М.

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СДЕЛАЛИ ИГРЫ. БИЗНЕС-РЕЦЕПТЫ БОЛЬШОГО ПРОЕКТА

М.: АСТ, 2023, 320 с.

Марина Починок — кандидат физико-математических наук, международный эксперт в области управления талантами, развития лидеров и команд, управления изменениями, независимый директор публичных и частных компаний, эксперт Международного Олимпийского комитета, профессор Сколково, член попечительского совета Благотворительного фонда «Найди семью». «Люди, которые сделали игры» — зарисовки «натуры» о команде, которая организовала и провела крупнейшее международное спортивное событие — зимние Олимпийские игры и зимние Паралимпийские игры в Сочи. Историю рассказывает руководитель одного из ключевых направлений Оргкомитета Сочи 2014 «Персонал Игр». Но перед вами не отчет безупречного лидера. Своим «полевым» опытом управления персоналом сложнейшего проекта в турбулентной среде открыто и эмоционально делится человек, который прошел этот сложный путь вместе с командой. На примере этого проекта Марина раскрывает темы, важные для каждого бизнеса, каждого лидера, который стремится к своей величайшей вершине, к своему Олимпу.



Коломиец А.И.

КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Учебное пособие. — М.: Директмедиа Паблишинг, 2023, 248 с.

В учебном пособии изложен курс современного кадрового делопроизводства. Освещены основные теоретические и практические вопросы, практика внедрения. Курс кадрового делопроизводства содержит все этапы работы инспектора отдела кадров от А до Я, представлены разбор практических ситуаций и рекомендации для службы отдела кадров. Пособие рассчитано на обучающихся, предпринимателей, специалистов по управлению персоналом.

