

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGERS ON THE BASIS OF COMPETENCY-BASED APPROACH

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024 УДК 005.95/96 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-75-80



АШУРБЕКОВ Р.А.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ASHURBEKOV R.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow

e-mail: rafash@mail.ru



БАДИКОВА Ю.О.

Студент магистратуры, 2-й курс, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

BADIKOVA YU.O.

Master's Degree Student, State University of Management, Moscow

e-mail: badikova.yulia@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрены особенности профессионального обучения руководителей на основе компетенций. На современном этапе развития организаций компетентностный подход в обучении применяется наиболее активно. Актуальность использования подхода объясняется тем, что знания и навыки сейчас не так важны, как внутренние характеристики личности, т.е. компетенции, необходимые для эффективного выполнения рабочих обязанностей. В статье приведены различные подходы к определению понятия «компетенция», описаны особенности профессионального обучения руководителей, а также взаимосвязь обучения и компетентностного подхода. Кроме того, был разработан один из вариантов компетентностной модели для руководящих кадров и поэтапно расписана обучающая программа по компетенциям. В условиях современности от управленца требуются ориентация на достижение целей, способность эффективно распределять рабочее время, подстраиваться под изменчивость внешней среды, а также умение создавать свою команду единомышленников и вести ее за собой. Это, в свою очередь, ведет к повышению требований к руководящим должностям, что следует рассматривать как соответствие специальной подготовки руководителя уровню развития управленческих компетенций и качеству выполнения работы. На современном этапе компетентностный подход является основой профессионального обучения и продвижения руководителей, поскольку он исходит из стратегических целей организации, предполагает гибкость в отношении внешних условий и наличие постоянной обратной связи относительно результативности управленческой деятельности.

Ключевые слова: компетенция, компетентностный подход, профессиональное обучение руководителей, компетентностная модель, компетенции руководителя.

Abstract

The article considers the features of professional training of managers based on competencies. At the present stage of the development of organizations competence approach to training is used most actively applied. The relevance of using the approach is explained by the fact that knowledge and skills are now not as important as the internal characteristics of a person required for effective performance of work duties. The article presents various approaches to the definition of the concept of «competence», describes the features of professional training of managers and the relationship between training and the competence approach. In addition, one of the variants of the competence model for managers was developed and a competency training program was described step by step. In modern conditions, a manager is required to be goal-oriented, to be able to effectively allocate working time to adjust to the variability of the external environment, as well as to be able to build and lead a team of like-minded people. This, in turn, leads to higher requirements for senior positions, which should be viewed as the correspondence of a manager's specialized training to the level of development of managerial competencies and the quality of work performance. At the present stage, the competence approach is the basis for professional training and promotion of managers, as it proceeds from the strategic goals of the organization, assumes flexibility in relation to external conditions and the presence of constant feedback on the effectiveness of management activities.

Keywords: competence, competence approach, professional training of managers, competence model, manager's competences.

ВСТУПЛЕНИЕ

В современном мире перед организациями стоит ответственная задача — создать всевозможные условия для развития и обучения сотрудников. На фоне инновационного развития предприятий уделяется повышенное внимание требованиям к квалификации и уровню подготовки персонала. Для работодателей большую ценность представляют именно компетенции сотрудников, которые определяются как характеристики личности, необходимые для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Качественное изменение смысла управления организациями ведет к углублению профессиональных компетенций и качеств руководителя. В связи с этим на сегодняшний день важным инструментом влияния на эффективность руководителя является продуманная система профессионального обучения менеджменту. Данная необходимость также обусловлена тем, что современные предприятия испытывают нехватку грамотных специалистов среднего и высшего звена в достаточном количестве и качестве. У большинства руководителей нет развитых управленческих компетенций, с помощью которых можно решать проблемы бизнеса, поэтому часто принимаются ошибочные или неверные решения, которые ведут к снижению производительности и эффективности деятельности компаний [8].

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Классическое определение термину «компетенция» дается в исследованиях Д. МакКлелланда и Р. Боятциса, в которых говорится, что компетенция — это набор знаний, навыков, мотивов и других качеств личности, описанных в терминах наблюдаемого поведения. Р. Боятцис утверждал, что компетенция является личностной характеристикой человека, которая обеспечивает превосходное выполнение работы.

С. Уиддет описывал компетенцию как поведенческую модель, которую показывают люди при эффективном выполнении рабочих задач. Американский подход к определению компетенций описывает их как конкретные качества личности, позволяющие ему проявлять правильное поведение и достигать успешных результатов в своей профессии. Согласно европейскому подходу компетенции определяются как описание рабочих задач или итогов работы [5].

Спенсеры дают наиболее точное определение компетенций и раскрывают их структуру. По мнению Л. Спенсера и С. Спенсера, под компетенцией в общем виде понимают базовое качество личности, которое имеет причинное отношение к эффективному выполнению задач на основе определённых критериев. Базовое качество подразумевает, что это глубинная характеристика человека, которая заранее определяет образцы поведения работника в той или иной ситуации [7]. Под критериями же понимается, что существуют определенные стандарты или параметры, по которым можно четко измерить поведение человека.

Спенсеры выделяют пять типов базовых качеств и выстраивают структуру компетенций по уровням, которые основаны на особенностях формирования и способности к развитию (рис. 1).

В качестве базовых качеств — глубинных характеристик — выделяют:

- мотивы — придают действенность знаниям и опыту;
- психофизиологические свойства являются основой для качественного выполнения работы;

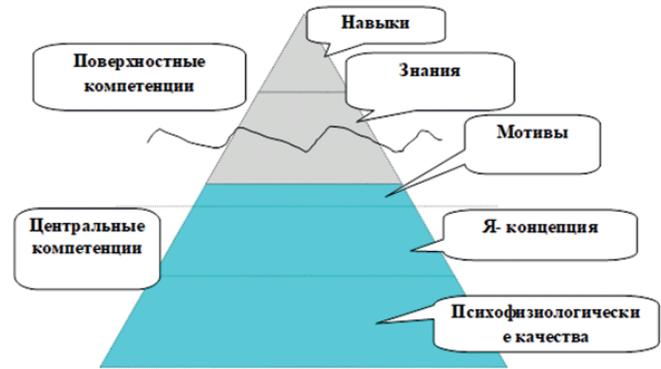


Рис. 1. Центральные и поверхностные компетенции

- Я-концепция — индивидуальные установки и ценности личности;
- знания, которые имеются у человека в определенных областях;
- навыки, необходимые для выполнения тех или иных задач [7].

Из рис. 1 видно, знания и навыки являются поверхностными компетенциями, включающими в себя характеристики, которые проще развивать с помощью тренингов. То же самое касается установок и ценностей, но на их развитие потребуется больше времени и усилий. Мотивы и психофизиологические свойства являются центральными компетенциями и развиваются с трудом.

Многие компании сейчас набирают людей, опираясь лишь на поверхностные качества, а глубинные характеристики собираются развивать посредством обучения. Но более эффективно и рентабельно будет набирать сотрудников, смотря на их внутренние мотивы и свойства, а навыкам и знаниям обучать непосредственно в процессе осуществления деятельности.

ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В настоящее время эффективность деятельности предприятия зависит от квалификации и способности руководителя осуществлять управленческую деятельность, поскольку руководитель является ключевым звеном в системе управления любой организации. Обучение управленческим навыкам отличается от других видов обучения несколькими аспектами. Особенностью такого обучения является не только получение знаний и навыков, но и приобретение способности создавать и прогнозировать будущее компании.

Сложность обучения руководящего состава предприятий заключается в том, что оно должно быть нацелено на критическое переосмысление устаревших и стереотипных моделей поведения персонала. Следовательно, в процессе обучения руководителю необходимо получить умения и навыки, выявлять и изменять неактуальные модели поведения, привлекая новые данные и практический опыт [1].

Профессиональный подход к управлению хозяйствующими субъектами является необходимым условием для того, чтобы организация могла адаптироваться под постоянно меняющуюся внешнюю деловую среду и успешно развиваться в дальнейшем. Для того чтобы своевременно отслеживать и анализировать происходящие изменения, требуются руководители, способные формулировать свои цели и принимать решения самостоятельно.

К сожалению, современные традиционные методы профессионального обучения, основанные на методах лекционного формата, в неполной мере учитывают прикладные знания, из-за чего возникают элементы несоответствия между обучением и конкретной профессиональной деятельностью.

Поэтому подготовка руководящих кадров предприятия не должна основываться на традиционной системе обучения, а требует использования методов, способствующих развитию у руководителей творческих и исследовательских навыков, а также умению решать различные организационные и производственные проблемы.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИЙ

Обучение и развитие персонала позволяет при помощи определенных инструментов формировать необходимые навыки, повышать квалификацию, развивать потенциал персонала, тем самым оказывая влияние на результаты деятельности организации. Для эффективного развития сотрудников важно развивать правильные компетенции и совершенствовать правильные знания для достижения высоких результатов.

Обучение персонала всегда начинается с определения его цели, что помогает выбрать подходящие методы и способы обучения. Цель обучения, в свою очередь, должна соответствовать целям и стратегии организации. Говоря в целом об обучении персонала, можно утверждать, что оно является довольно сложным процессом, что объясняется его масштабами, количеством и разнообразием применяемых методов и форм. Обучение начинается в момент получения работником знаний, а заканчивается в момент реализации их в своей деятельности и в дальнейшем передачи их в усовершенствованном виде другим работникам.

Актуальность применения компетентного подхода в обучении персонала объясняется несколькими тенденциями. В первую очередь сейчас усиливается составление моделей компетенций и всестороннее их изучение, в особенности это касается требований к квалификации руководителей. Кроме того, сейчас компетентный подход распространяется практически во всех крупных и средних организациях. Для многих компаний выбор в пользу компетентного подхода является центром слияния кадровых процессов, подбора и обучения персонала, поскольку он задает единый стандарт управленческой и деловой квалификации [6].

В компетентном подходе заложен огромный обучающий потенциал. На рис. 2 показан процесс обучения с применением моделей компетенций. Из рисунка 2 видно, что компетентный подход исходит из стратегических целей организации, которые воплощаются в компетентных картах. При такой организации оценка потребности в обучении представляется более точной и количественно измеримой [9].



Рис. 2. Этапы процесса обучения на основе компетентного подхода

Таким образом, существует ряд преимуществ формирования компетенций сотрудников как основы обучения персонала:

- связь требований к профессиональным компетенциям с целями и задачами компании;
- понимание текущего уровня развития компетенций и зон развития;
- удержание сотрудников с высоким уровнем развития профессиональных компетенций [3].

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПЕТЕНТНОГО ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Для повышения эффективности компетентного обучения руководителей современные предприятия создают валидную модель управленческих компетенций, которая основана на лучших качествах сотрудника, под которого составляются функциональные обязанности, и в итоге разрабатывается компетентностная модель. Кроме того, компании вводят регулярную обратную связь по компетенциям от руководителя, коллег и подчиненных. Обратная связь эффективна в случае, когда она дается в режиме реального времени, а также с помощью автоматизированных систем.

В современном мире также важна оценка уровня компетенций до и после обучения, например, с помощью ассесмент-центра, без чего подход работать не будет. Умение оценивать компетенции приравнивается к умению управлять компетенциями, а следовательно, изменять их в случае неэффективности подхода.

В применении компетентных моделей важен комплексный подход к разработке программы обучения, поскольку покупка или проведение отдельных тренингов, не связанных между собой логикой, редко оказывает положительный эффект. Развитие компетенций — это довольно длительный процесс, на который тратятся месяцы или годы, например развитие компетенции на один уровень происходит за три года. Именно поэтому необходима комплексная длительная программа с применением различных методов, которые между собой взаимосвязаны.

Не менее важным моментом при разработке модели компетенций является соблюдение принципа 70/20/10 (рис. 3).



Рис. 3. Пирамида методов развития

В эффективном обучении руководителей соотношение по времени, которое тратится на различные формы обучения, должно быть следующим:

- 10% времени занимает формальное классическое обучение в виде очных тренингов и семинаров, где происходит передача знаний;

- 20% времени тратится на глубокое неклассическое обучение путем наставничества и применения программ развития лидерских качеств, специально созданные для обучения руководителей, например бизнес-игры, кейсы, симуляции.
- 70% времени — это быстрое неформальное обучение на рабочем месте, например обмен опытом, стажировки, специальная ротация с переходом в другой филиал, город или к выполнению другой функции для того, чтобы понять, как работает то или иное подразделение.

И заключительная особенность, которую используют современные компании для повышения эффективности компетентностного подхода в обучении руководителей — передают ответственность за свое развитие непосредственно самим руководителям. Это означает, что руководитель сам контролирует свое обучение, сам составляет планы развития, а в конце подводятся итоги, при этом он в уровне развития компетенции или нет. Такой метод помогает понять, кто из руководителей действительно стремится к развитию и совершенствованию себя и своих компетенций, а кто — нет.

РАЗРАБОТКА КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эффективное управление организацией предполагает формирование у руководства компании ключевых компетенций, которые способствуют достижению поставленных перед организацией целей. Несмотря на то что существует множество готовых моделей компетенций, все же их не стоит применять в таком виде. Каждая организация должна создать свои модели компетенций под каждую должность, лишь опираясь на готовые варианты [4].

Эффективная модель компетенций должна соответствовать следующим принципам:

- ясность для понимания — модель компетенции должна быть понятной, логичной по содержанию, с простой структурой;
- актуальность, т.е. показатели поведения в модели должны полностью соответствовать качеству работы, которое должно быть признано сотрудниками;
- учет ожидаемых изменений — модель компетенций должна быть гибкой, что заключается в учете изменений во внешней среде, внедрении новых технологий и методов работы, а также картины будущего, прогнозируемой руководством компании, чтобы сотрудники понимали принимаемые решения.

Общая структура разработки компетентностной модели представлена на рис. 4. В рамках исследования остановимся более подробно на этапе реализации проекта, а именно, рассмотрим проектирование модели компетенций для руководителя.

Описание компетенции происходит через название, определение и поведенческие индикаторы. Разработка компетентностной модели начинается именно с поведенческих индикаторов, по которым происходит оценка сотрудника, поскольку индикаторы определяют, что делает и говорит работник, у которого данная компетенция развита наилучшим образом. Кроме того, компетенция всегда прописывается через шкалу выраженности от трех до семи уровней, без которой нельзя оценить разных сотрудников по уровню развития компетенции.

Рассмотрим основные требования, предъявляемые к управленцу на современном этапе развития организаций: ответственность за свои действия, умение вести за собой, нацеленность на командообразование, умение рисковать, мобильность, постоянное стремление к саморазвитию, вы-

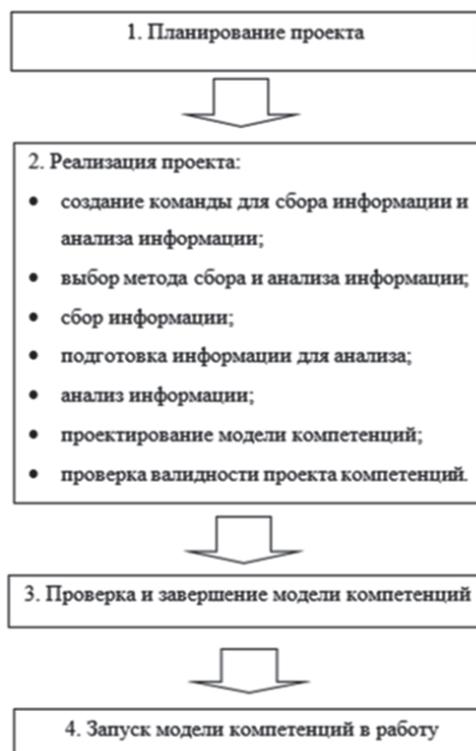


Рис. 4. Этапы разработки модели компетенций

сокая функциональность. На основе требований составляется компетентностная модель, которая является базой для обучения и развития руководителей (табл. 1).

Таблица 1

Компетентностная модель руководителя

Ориентация на достижения	
Способность руководителя достигать поставленных целей, справляясь со всеми трудностями	
Уровень развития	Поведенческие индикаторы
3	Ставит амбициозные цели, ориентируется на достигнутый уровень
2	Формулирует цели и определяет способы их измерения
1	Ставит новые цели, но не учитывает уже достигнутые
0	Ставит цели, но не может их измерить
Организация работы	
Способность руководителя ставить задачи, организовывать свою работу и подчиненных	
Уровень развития	Поведенческие индикаторы
3	Знает особенности работы и ставит задачи таким образом, чтобы работа была выполнена на 100%
2	Знает обязанности своих подчиненных и может выполнять эту работу сам
1	При выполнении работы испытывает трудности по некоторым функциям
0	Совершенно не знает технологию работ, не умеет ставить задачи
Влияние	
Способность руководителя влиять на других в принятии решений	
Уровень развития	Поведенческие индикаторы
3	Добивается поддержки коллег в отношении своих решений и пользуется авторитетом

Окончание табл. 1

2	Отстаивает стойко свои взгляды, стремится заручиться авторитетом у коллег
1	Отстаивает свою позицию не убедительно, не заботится об авторитете. Подход воспринимается как высокомерие
0	Не доказывает свои мнения, допускает неуважительное отношение к себе
Командное лидерство	
<i>Способность руководителя отстаивать свое мнение, умеет вести команду за собой</i>	
Уровень развития	Поведенческие индикаторы
3	Обладает истинной харизмой, заряжает позитивом влияет на членов команды
2	Применяет сложные стратегии для укрепления командного духа
1	В своей деятельности зависит от внешних обстоятельств, неактивно участвует в жизнедеятельности своей команды
0	Пассивен, не ответственен за работу команды
Организация собственной деятельности	
<i>Способность руководителя эффективно использовать свое рабочее время</i>	
Уровень развития	Поведенческие индикаторы
3	Эффективно распределяет время по рабочим задачам, использует делегирования как способ экономии времени
2	Концентрирует время на наиболее важных задачах, распределяет время так, чтобы мелкие задачи не мешали основной работе
1	Пытается составлять план работы, но не всегда он получается эффективным
0	Не умеет планировать свое время, не доверяет подчиненным, решает все сам, при этом теряется качество работы

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ОСНОВАННОЙ НА КОМПЕТЕНЦИЯХ

1. Разработка компетентностной модели, в которой прописываются компетенции, необходимые для эффективного выполнения работы руководителя.
2. Определение рентабельности компетенций с точки зрения обучения. Имеется в виду, что эффективнее нанять сотрудника, у которого уже есть определенные компетенции, чем обучать им того, у кого их нет. На данном этапе выявляются именно те компетенции, обучение которым принесет наилучший результат для конкретной компании.
3. Выбор наиболее рентабельных вариантов обучения и развития. К вариантам развития компетенций относят следующее:
 - учебные программы обычно представляют собой очные однодневные или пятидневные занятия в классах, которые проводит тренер с применением различных методов: лекции, семинары, ролевые игры, обратная связь, бизнес-кейсы;
 - центры развития или ассессмент-центры — это, как правило, двухдневные или двухнедельные мероприятия, на которых происходит тестирование участников при выполнении различных упражнений: бизнес-симуляции, тесты, групповые обсуждения;
 - руководство по саморазвитию направляет сотрудников в нужном направлении, советует прочесть те или иные

книги, выполнить определенные задания, поработать с наставником — все это ведет к карьерному развитию и обучению на курсах и тренингах;

- интерактивное онлайн-самообучение способствует распознаванию, пониманию, самооценке, обратной связи навыков и последующей поддержке. Такое обучение может развить даже компетенции межличностного общения с применением метода моделирования поведения;
 - наставничество заключается в том, что за сотрудником закрепляют более опытного работника, у которого определенные компетенции развиты на высочайшем уровне. В данном методе происходит копирование поведения и, таким образом, развитие недостающих компетенций [7].
4. Разработка системы оценки персонала после обучения (центры оценки, ресурсы для обучения саморазвитию).
 5. Обучение тренеров — при необходимости. Обучение руководителей на основе компетенций требует наличия высококвалифицированных тренеров, которые фактически сами обучаются, используя модели компетенций, основанных на поведении лучших сотрудников.
 6. Непосредственно проведение самой тренинг-программы.
 7. Оценка результатов обучения по компетенциям включает в себя оценку изменений в поведении персонала до и после обучения [10].

Таким образом, модель компетенций, применяемая для обучения руководителей, является эталоном в совершенствовании системы управления любой организации и позволяет четко формулировать требования, предъявляемые к руководителю. Кроме того, компетентностная модель широко применима на практике, опираясь на которую, компании и их руководство могут повысить собственную производительность и эффективность работы организации. Модель компетенций руководителя является образцом, относительно которого осуществляется оценка системы управления на предприятии, разрабатываются программы развития и их усовершенствование [2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение стоит сказать, что обучение руководителей, основанное на компетентностных моделях, несомненно, является одним из самых эффективных способов развития на современном этапе. Модели компетенций помогают на всех этапах обучения, начиная от определения потребности в обучении и заканчивая оценкой эффективности обучающих программ. Развитие профессиональных компетенций руководителя способствует достижению стратегических и тактических целей организации, обеспечению высоких финансовых показателей, повышению уровня конкурентоспособности, формированию имиджа и бренда работодателя.

Главными целями в процессе обучения руководителей на основе компетентностного подхода являются не знания и умения, а именно уровни развития определенных управленческих компетенций. При таком подходе обучение и развитие постоянно происходят в профессиональной среде с решением реальных ситуаций. Именно поэтому система обучения руководителей имеет возможность влиять на фактическую ситуацию как на уровне личности управленца, так и на уровне организации и общества в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Артемов О.Ю.* Исследование современных методов подготовки руководителей и менеджеров [Текст] / О.Ю. Артемов, Н.В. Овчинникова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2012. — № 10.
2. *Боднева Н.А.* Компетентностный подход в обучении руководителей высшего звена образовательных организаций [Текст] / Н.А. Боднева, Е.С. Милованова, А.Д. Омарова // Kant. — 2018. — № 2.
3. *Давтян К.О.* Профессиональные компетенции как основа обучения персонала: понятие и сущность [Текст] / К.О. Давтян // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2022. — С. 217–221.
4. *Захаров Д.К.* Управление лидерством и современный профиль ключевых компетенций руководителя [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1.
5. *Казначеева С.Н.* Особенности проектирования модели компетенций персонала организации [Текст] / С.Н. Казначеева, И.Б. Бичева, Д.А. Казначеев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — № 1.
6. *Коломеец Н.В.* Компетентностный подход в обучении и развитии персонала [Текст] / Н.В. Коломеец // Вестник ОмГУ. Серия «Экономика». — 2017. — № 4.
7. *Спенсер-мл. Л.М.* Компетенции на работе [Текст] / Л.М. Спенсер-мл., С.М. Спенсер; пер. с англ. — М: НИРРО, 2005. — 384 с.
8. *Мхеидзе Л.Р.* Реализация компетентностного подхода в обучении руководителей высшего звена в современных организациях [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук / Л.Р. Мхеидзе. — М., 2012. — 289 с.
9. *Чукова М.Г.* Использование компетентностного подхода для оценки потребности в обучении персонала [Текст] / М.Г. Чукова // Политехнический молодежный журнал. — 2017. — № 3.
10. *Чуланова О.Л.* Обучение персонала на основе компетентностного подхода: задачи, проблемы, методические аспекты [Текст] / О.Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. — 2016. — № 5.

пекты [Текст] / О.Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. — 2016. — № 5.

REFERENCES

1. Artemov O.Y. Study of modern methods of training leaders and managers / O.Y. Artemov, N.V. Ovchinnikova // Vestnik RSU. Series "Economics. Management. Law". 2012, no. 10.
2. Bodneva N.A. Competence-based approach in the training of top managers of educational organizations / N.A. Bodneva, E.S. Milovanova, A.D. Omarova // Kant. 2018, no. 2.
3. Davtyan K.O. Professional competencies as the basis of personnel training: concept and essence / K.O. Davtyan // Human Resource Management — the basis for the development of innovative economy, 2022, pp. 217–221.
4. Zakharov D.K. Leadership management and the modern profile of key competencies of the manager / D.K. Zakharov, E.V. Kashtanova // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia. 2024, no. 1.
5. Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Kaznacheev D.A. Peculiarities of designing the model of competencies of the organization's personnel / S.N. Kaznacheeva, I.B. Bicheva, D.A. Kaznacheev // Innovative economy: prospects of development and improvement. 2020, no. 1.
6. Kolomeets N.V. Competence approach in training and development of personnel / N.V. Kolomeets // Vestnik OmSU. Series: Economics. 2017, no. 4.
7. Lyle M. Spencer, Jr. and Sein M. Spencer. Competencies at Work. Per. from Engl. M: HIPPO, 2005. 384 p.
8. Mkhaidze L.R. Realizatsiya kompetnostnogo podkhod v obrazovaniya uchestvennogo obrazovaniya v sovremennoi organizatsii: autoref. dis. ... kand. soc. nauk. M., 2012. 289 p.
9. Chukova M.G. Using the competency-based approach to assess the need for personnel training / M.G. Chukova // Polytechnic Youth Journal. 2017, no. 3.
10. Chulanova O.L. Personnel training on the basis of competency-based approach: tasks, problems, methodological aspects / O.L. Chulanova // Journal of Management Studies. 2016, no. 5.

Федоров В.К., Черкасов М.Н., Луценко А.В.

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ

М.: РИОР, 2022, 208 с.

В монографии рассмотрены вопросы теории, методике и организации управления трудовыми ресурсами в инновационных процессах. Подробно рассмотрены основные виды и формы организации использования и принципы управления трудовыми ресурсами, организация и управление мотивациями, человеческий фактор в управлении трудовыми ресурсами, особенности психологии управления трудовыми коллективами, принципы обеспечения работоспособности рабочих массовых профессий. Монография рассчитана на специалистов, работающих в области технологии и организации производства, управления инновациями, преподавателей высшей школы, а также аспирантов и студентов высших технических учебных заведений.

