

Оценка компетенций сотрудников на разных уровнях управления

Assessment of the competencies of employees at different levels of management

Мясоедов А.И.

Магистр Институт финансов, экономики и управления,
Тольяттинский государственный университет
e-mail: retvil@mail.ru

Myasoedov A.I.

Master's Degree Student, Institute of Finance, Economics and Management,
Togliatti State University
e-mail: retvil@mail.ru

Иванова С.П.,

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Теория и практика управления» института «Иностранные языки, современные коммуникации и управление», Московский государственный психолого-педагогический университет
e-mail: 76sivanova@mail.ru

Ivanova S.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department "Theory and Practice of Management" of the Institute "Foreign Languages, Modern Communications and Management", Moscow State Psychological and Pedagogical University
e-mail: 76sivanova@mail.ru

Аннотация

Возможность реализации стратегических задач любой организации напрямую зависит от качества ее человеческих ресурсов – способностей, знаний и навыков сотрудников, т.е. от степени сформированности их личностных и профессиональных компетенций, а также соответствия последних ценностям и потребностям бизнеса. Оценка компетенций – сложная, многоэтапная система определения ключевых характеристик сотрудников, направленная на повышение результативности и продуктивности работы кадрового потенциала. Целью представленного в статье исследования стало изучение того, как руководители разных управленческих уровней оценивают степень значимости сформированных компетенций сотрудников своей организации. Результаты исследования, полученные в ходе опроса менеджеров высшего, среднего и низшего звена (290 респондентов), были обработаны в статистической программе SPSS Statistics 27 и показали, что менеджеры в большей степени ценят такие компетенции своих сотрудников, как их стремление к получению новых знаний, развитию навыков (наивысшая ценность), готовность к работе в условиях изменений, самостоятельность в принятии решений. В качестве наименее значимых компетенций были оценены непрямое планирование и контроль выполнения всех рабочих задач (наименьшая ценность), энтузиазм и отстаивание собственных идей и планов, обращение к фокусу документации. При этом, менеджеры разных уровней управления по-разному оценивают значимость одних и тех же компетенций сотрудников – более чем в половине (в шести из десяти) наблюдаемых компетенций была отмечена эта разница. Результаты данного исследования могут быть использованы организациями для эффективного внедрения бизнес-стратегий.

Ключевые слова: компетенции, оценка компетенций, управление персоналом, человеческие ресурсы.

Abstract

The ability to implement the strategic objectives of any organization directly depends on the quality of its human resources – the abilities, knowledge and skills of employees, i.e. from the degree of formation of their personal and professional competencies, as well as the compliance of the latter with the values and needs of business. Competency assessment is a complex, multi-stage system for determining the key characteristics of employees, aimed at increasing the effectiveness and efficiency of the work of human resources. The purpose of the research presented in the article was to study how the leaders of different management levels assess the degree of importance of the formed competencies of the employees of their organization. The results of the study, obtained in the course of a survey of top, middle and lower-level managers (290 respondents), were processed in the statistical program SPSS Statistics 27 and showed that managers more highly value such competencies of their employees as their desire for obtaining new knowledge, developing skills (the highest value), willingness to work in the face of changes, independence in decision-making. The indispensable planning and control over the implementation of all work tasks (the least value), enthusiasm and defending one's own ideas and plans, and referring to the focus of the documentation were assessed as the least significant competencies. At the same time, managers of different management levels assess the importance of the same competencies of employees differently – this difference was noted in more than half (six out of ten) of the observed competencies.

Keywords: competencies, competency assessment, personnel management, human resources.

Для организаций очень сложно определить, каковы компетенции сотрудников, которые помогут руководителям успешно достигать целей организации. Способность оценить компетенции и определить ограничитель компетенций – это чрезвычайно сложно, так как это позволяет организациям лучше управлять работой отдельных лиц и групп [22]. Определение того, какие компетенции имеют отношение к различным управленческим функциям, а также к сотрудникам, имеет решающее значение для разработки и продвижения программ развития [24].

Если посмотреть на историю практики и прикладных исследований, то понятие компетентности было, в первую очередь, направлено на менеджеров, за которыми последовал рост управленческой группы [1].

В более поздней практике во многих успешных организациях заметна ориентация на определение компетенций при подборе персонала, а не на традиционный подход, основанный на оценке знаний, умений, навыков, полученных в результате анализа работы [26].

Каждый бизнес и каждая работа имеют разные требования и разные характеристики, поэтому мы выделяем разные компетенции сотрудников, которые должны соответствовать требованиям выполняемой работы, а менеджеры – это те, кто управляет организацией и кто выбирает и ведет сотрудников к достижению бизнес-целей.

Методология и методика исследования

Успех организации зависит от качества имеющихся ресурсов. Если человеческие ресурсы рассматриваются как фактор производства (в широком смысле), это может быть их спецификой по отношению к другим ресурсам. В отличие от других ресурсов, которые в основном легко описать и держать «под контролем», со стабильными характеристиками и (относительно) предсказуемыми, человеческие ресурсы характеризуются следующим [7]: сложный в управлении, сложный в обслуживании, требует значительного внимания для достижения эффективности, они производятся медленно, но быстро уничтожаются, они очень специфичны, в то же время в большинстве организаций наблюдается избыток и нехватка людских ресурсов.

Людские ресурсы по своим специфическим характеристикам чрезвычайно сложно управлять, но, с другой стороны, от их качества зависит успех бизнеса организации, который зави-

сит от трех наборов ожиданий [12]: ожидания организации, ожидания сотрудников и ожидания клиентов. В современных условиях ведения бизнеса лидерство и знания становятся наиболее ценным ресурсом организации [25], и именно поэтому руководителю необходимо освоить лидерские качества, чтобы привести сотрудников к поведению, ценностям, отношениям, характеристики и навыки, которые необходимы для достижения целей организации.

Когда один человек становится частью организации, его способности развиваются за счет эффективного обмена различными усилиями в области развития, такими как обучение и периодическая оценка результатов деятельности [8], осуществляемая руководителями различных уровней. Чтобы овладеть новыми навыками и развить опыт и знания, менеджеры и сотрудники должны приложить особые усилия, чтобы поставить развитие сотрудников на первое место в списке приоритетов [17].

Организация располагает кадровыми ресурсами из внутренних и внешних источников. Внутренними являются все сотрудники организации, но следует учитывать тот факт, что это очень изменчивая категория, которая зависит от найма новых людей, вышедших на пенсию сотрудников, увольнений и т.д. Необходимо помнить, что сотрудник в курс их трудоустройства улучшает знания и навыки [9]. Производительность труда зависит от многих внешних, внутренних (по отношению к организации) и психологических факторов, которые могут одновременно влиять на трудовую мотивацию. Определенные условия рабочей среды, такие как стиль управления, организация работы, межличностные отношения и многие другие, могут формировать взаимосвязь между конкретной мотивацией работы и производительностью труда [16].

Любая значимая деятельность должна управляться, и каждое руководство стремиться к цели, поэтому необходимы определенные ресурсы. Целью управления человеческими ресурсами является достижение успеха с помощью сотрудников, достижение следующих целей: организационные, функциональные, социальные и личные [4].

Некоторые авторы в области управления человеческими ресурсами [15] считают, что термин «компетенция» рассматривает представление различного контента, начиная с юридического опыта, личных характеристик, отношений, ценностей, навыков межличностного общения, посредством профессиональных навыков и знаний.

Компетентность представляет собой способность людей развивать свое поведение, адекватное потребностям бизнеса, которые руководствуются параметрами организационной среды для достижения желаемого результата. Компетентность – это сочетание знаний, навыков и отношений [14]. Отдел кадров должен помогать всем другим функциям организации, и он должен постоянно работать над совершенствованием своих собственных систем, процессов, практики и навыков, обеспечивая соответствующую внутреннюю и внешнюю подготовку и экспертизу [3]. Таким образом, компетентность сотрудников способствует развитию и гармонизации с требованиями организации.

Компетентность включает в себя ряд процедур, навыков и способностей, взглядов, убеждений и ценностей, предпочтений и личных качеств, самовосприятия и мотивации, которые обеспечивают эффективное выполнение многочисленных требований бизнеса [21].

Компетентность, которой обладает человек, может развиваться посредством формального обучения или опыта. Те, которые развиваются через образование, считаются более общей компетенцией, учитывая, что их можно использовать в нескольких организациях на разных рабочих местах. Компетентность, полученная благодаря опыту, более специализирована и часто связана с организацией, в которой они развивались, и представляет ценность для организации [5]. Определяя компетентность в этом смысле, мы должны подходить с точки зрения факторов, которые прямо или косвенно влияют на выполнение работы.

Компетентность включает в себя определенный набор знаний, которые традиционно можно рассматривать как: вычислительная техника, коммуникация, экономика, математика, естественные науки, физика, количественное мышление, социальные науки и т.д.

В соответствии со стандартами ЕС [18] важными являются восемь компетенций: коммуникация на родном языке, коммуникация на иностранных языках, математическая компе-

тентность и фундаментальная наука и техника, цифровая компетентность, умение учиться, социальная и гражданская компетентность, чувство инициативы и предпринимательства, а также культурное просвещение в области культуры. Все перечисленные компетенции считаются одинаково важными, поскольку каждая из них способствует созданию успешной жизни человека в обществе. Компетентность может относиться к поведению конкретного человека, к тому, как он ведет себя и реагирует на окружающую среду во время выполнения своей работы [20].

Помимо наличия базовых навыков, необходимых для выполнения конкретной задачи, он нуждается в общей и переносимой (трансверсальной) компетенции, которая обеспечит весь индивидуальный набор навыков, знаний и отношений, которые связаны с отдельными ситуациями, чтобы не чувствовать себя хуже в этих ситуациях [10]. Способность использовать навыки в данном контексте называется применением или использованием.

Многочисленные исследования касались менеджеров разных уровней и их соответствующих ролей в управлении человеческими ресурсами [11], а также оценки менеджмента сотрудниками [23]. В разных организациях и в разных странах мира представленность компетенций, считающихся наиболее важными.

Общие навыки, необходимые для трудоустройства, могут включать в себя следующее: навыки общения, умение работать в команде, способность решать проблемы, проявлять инициативу и управлять, способность к планированию и навыки организации [6].

Направление, способность к обучению, использование современных технологий. Личные качества, которые способствуют трудоустройству, можно рассматривать как: лояльность, преданность, честность, энтузиазм, надежность, личная презентация, рациональные рассуждения, самооценка, чувство юмора, сбалансированное отношение к бизнесу и личной жизни, способность работать под давлением, мотивация, адаптивность. Компетентность, проявляющаяся либо через общие способности, либо через личные качества – это то, что менеджеры должны признать в работнике как условие достижения конкретных результатов в работе [2].

Результаты исследования и обсуждение

В исследовании участвовало около 300 менеджеров. Цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, какие компетенции сотрудников являются наиболее ценными для менеджеров, а также определить, существует ли разница в оценках компетенций, полученных менеджерами разных уровней.

В выборке было 106 менеджеров (36,6%), которые управляют людьми, которые также имеют людей для управления (топ-менеджмент), 154 (53,1%) менеджеров состояли из менеджеров среднего звена, в то время как 30 (10,3%) были из тех, кто занимается процессами (владельцы малых предприятий, которые управляют сами и участвуют в процессах).

Целью данного исследования является определение того, какие компетенции сотрудников руководители больше всего ценят. При этом учитывались 10 переменных, которые испытуемые оценивали с баллами от 1 до 5, где 1-самая низкая оценка (бессмысленная компетенция), а 5-самая высокая оценка (ключевая компетенция). Компетентность сотрудников, которые были подвергнуты сомнению по выбранным кодам P1-P10, представлена ниже:

- P1 – не запрашивает подтверждения или четких инструкций для каждой выполняемой задачи. Понимают более широкий контекст работы и могут самостоятельно принимать решения в рамках собственных задач.
- P2 – хочет узнать что-то новое для того, чтобы улучшить знания и навыки, которые облегчат текущий бизнес.
- P3 – уделяя большое внимание документации, которая является частью работы, и оценка его процедуры происходит, прежде всего, в процессе работы.
- P4 – всегда подходит к работе с большим количеством энергии.
- P5 – получить энтузиазм от других идей и планов.
- P6 – не сопротивляется изменениям, через которые проходит организация, признает это как положительное влияние на достижение целей деятельности организации.

- P7 – независимо от повседневных задач и характера работы, межличностные отношения важны для него и заботятся об общении с коллегами, воспитывая качество межличностных отношений.
- P8 – признает, что есть менее важные задачи, которые могут ждать выполнения основной работы или более высокой / чрезвычайной задачи.
- P9 – не выполняет ни одной задачи без тщательного планирования и проверки различных этапов выполнения задачи.
- P10 – когда он / она видит преимущество своих идей и проектов, отстаивает их с качественными аргументами для того, чтобы другие приняли предложение.
- Управленческие уровни делятся следующим образом, и для лучшего просмотра они обозначаются следующим образом:
- Топ-Менеджер / исполнительный директор (Высшее руководство) - ТМ
- Средний менеджмент (менеджеры среднего звена, супервайзеры) - SM
- Линейное / оперативное управление (руководители подразделений, менеджеры и др.) – LM.

В табл. 1 в колонке средние приведены центральные значения для каждой наблюдаемой переменной в зависимости от внутреннего уровня управления респондентами, а также общие средние значения.

Это показывает, что менеджеры лучше всего оценивают сотрудников, которые хотят научиться чему-то новому, чтобы улучшить свои знания и навыки со средним баллом 3,87 (P2). Наименее ценная (средний балл 3,59) компетенция сотрудников связана с этапами планирования и выполнения оценки до завершения определенной задачи (P9).

Таблица 1

Описательная статистика оценки компетенций сотрудников

		№	Значение	Станд. Отклонение	Станд. Ошибка
		Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница
P1	ТМ – Высшее руководство	76	3.58	1.278	.147
	SM - Среднее руководство	174	3.78	1.015	.077
	LM - Линейное руководство	40	4.23	.800	.127
	Общее количество	290	3.79	1.079	.063
P2	ТМ – Высшее руководство	76	3.95	.831	.095
	SM - Среднее руководство	174	3.86	.849	.064
	LM - Линейное руководство	40	3.75	.707	.112
	Общее количество	290	3.87	.826	.048
P3	ТМ – Высшее руководство	76	3.24	1.355	.155
	SM - Среднее руководство	174	3.57	1.038	.079
	LM - Линейное руководство	40	3.30	1.114	.176
	Общее	290	3.45	1.146	.067

	количество				
P4	TM – Высшее руководство	76	3.37	1.069	.123
	SM - Среднее руководство	174	3.88	1.076	.082
	LM - Линейное руководство	40	4.03	.862	.136
	Общее количество	290	3.77	1.072	.063
P5	TM – Высшее руководство	76	3.55	1.076	.123
	SM - Среднее руководство	174	3.61	.972	.074
	LM - Линейное руководство	40	3.40	.955	.151
	Общее количество	290	3.57	.997	.059
P6	TM – Высшее руководство	76	3.76	1.018	.117
	SM - Среднее руководство	174	3.84	1.099	.083
	LM - Линейное руководство	40	3.93	1.163	.184
	Общее количество	290	3.83	1.085	.064
P7	TM – Высшее руководство	76	3.63	1.187	.136
	SM - Среднее руководство	174	3.71	1.052	.080
	LM - Линейное руководство	40	4.30	.464	.073
	Общее количество	290	3.77	1.051	.062
P8	TM – Высшее руководство	76	3.95	1.057	.121
	SM - Среднее руководство	174	3.63	.926	.070
	LM - Линейное руководство	40	4.05	.986	.156
	Общее количество	290	3.77	.983	.058
P9	TM – Высшее руководство	76	3.08	1.117	.128
	SM - Среднее руководство	174	3.55	.953	.072
	LM - Линейное руководство	40	3.15	.949	.150
	Общее количество	290	3.37	1.018	.060
P10	TM – Высшее руководство	76	3.74	.755	.087

SM - Среднее руководство	174	3.62	.850	.064
LM - Линейное руководство	40	3.15	1.027	.162
Общее количество	290	3.59	.869	.051

Источник: Авторы

В табл. 2 определено наличие различий в оценках компетентности сотрудников руководителями, находящимися на разных управленческих уровнях. В качестве степени существования существенных различий принято значение 0,05 (для значения $SIG. \leq 0,05$ -статистически значимая разница в баллах).

Заметно, что руководители по-разному оценивали компетентность P1 ($Sig=0,009<0,05$), P4 ($Sig=0,001<0,05$), P7 ($Sig=0,002<0,05$), P8 ($Sig=0,010<0,05$), P9 ($Sig=0,001<0,05$), P10 ($Sig=0,002<0,05$). Из наблюдаемых десяти переменных достоверная разница в баллах наблюдалась у шести, так что менеджеры в выборке с разными уровнями управления по-разному оценивают компетентность сотрудников.

Таблица 2

Различия в оценках компетенций работников разных уровней управления

		Сумма квадратов	df	Среднеквадратичное	F	Уровень значимости
P1	Между группами	10.985	2	5.492	4.839	.009
	Внутри группы	325.760	287	1.135		
	Общее количество	336.745	289			
P2	Между группами	1.042	2	.521	.763	.467
	Внутри группы	195.979	287	.683		
	Общее количество	197.021	289			
P3	Между группами	7.059	2	3.529	2.718	.068
	Внутри группы	372.666	287	1.298		
	Общее количество	379.724	289			
P4	Между группами	16.930	2	8.465	7.710	.001
	Внутри группы	315.125	287	1.098		
	Общее количество	332.055	289			
P5	Между группами	1.440	2	.720	.723	.486
	Внутри группы	285.815	287	.996		
	Общее количество	287.255	289			

P6	Между группами	.733	2	.366	.310	.734
	Внутри группы	339.322	287	1.182		
	Общее количество	340.055	289			
P7	Между группами	13.263	2	6.631	6.225	.002
	Внутри группы	305.716	287	1.065		
	Общее количество	318.979	289			
P8	Между группами	8.830	2	4.415	4.690	.010
	Внутри группы	270.149	287	.941		
	Общее количество	278.979	289			
P9	Между группами	14.119	2	7.059	7.092	.001
	Внутри группы	285.661	287	.995		
	Общее количество	299.779	289			
P10	Между группами	9.542	2	4.771	6.558	.002
	Внутри группы	208.802	287	.728		
	Общее количество	218.345	289			

Источник: Авторы

В табл. 3 мы видим, что линейные / операционные менеджеры оцениваются по-разному в сравнении с топ-менеджерами и вторичным менеджментом автономии сотрудников в работе и принятии решений (P1). Разница была отмечена топ-менеджерами по отношению к менеджерам среднего и линейного звена / операционным менеджерам в важности энергии, с которой сотрудники получают доступ к выполнению работы (P4). Линейный /средний менеджмент в отличие от среднего и высшего руководства ценит межличностные отношения и общение с коллегами, которыми питаются сотрудники (P7). Средний менеджмент ценится иначе, чем топ-менеджмент и линейные / операционные менеджеры, которые знают, как сделать приоритет среди задач (P8). Топ-менеджеры и средний менеджмент индивидуально оценивали план и проверочные задания перед их выполнением (P9).

Осознавая преимущества собственных идей и проектов, отстаивайте их с помощью обоснованных аргументов, чтобы другие приняли предложение линейных / менеджеров операционного уровня, оцененное иначе, чем топ-менеджмент и средний управленческий уровень (P10).

Таблица 3

Разница в уровнях управленческой компетентности сотрудников

Зависимая переменная	(I) Уровень управления	(J) Уровень управления	Средняя разность (I-J)	Станд. Ошибка	Уровень значимости
			Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница

P1	TM	SM	-.197	.146	.372
		LM	-.646	.208	.006
	SM	TM	.197	.146	.372
		LM	-.449	.187	.044
	LM	TM	.646	.208	.006
		SM	.449	.187	.044
P4	TM	SM	-.511	.144	.001
		LM	-.657	.205	.004
	SM	TM	.511	.144	.001
		LM	-.146	.184	.708
	LM	TM	.657	.205	.004
		SM	.146	.184	.708
P7	TM	SM	-.081	.142	.836
		LM	-.668	.202	.003
	SM	TM	.081	.142	.836
		LM	-.587	.181	.004
	LM	TM	.668	.202	.003
		SM	.587	.181	.004
P8	TM	SM	.315	.133	.049
		LM	-.103	.190	.851
	SM	TM	-.315	.133	.049
		LM	-.418	.170	.039
	LM	TM	.103	.190	.851
		SM	.418	.170	.039
P9	TM	SM	-.473	.137	.002
		LM	-.071	.195	.929
	SM	TM	.473	.137	.002
		LM	.402	.175	.058
	LM	TM	.071	.195	.929
		SM	-.402	.175	.058
P10	TM	SM	.116	.117	.584
		LM	.587	.167	.001
	SM	TM	-.116	.117	.584
		LM	.471	.150	.005
	LM	TM	-.587	.167	.001
		SM	-.471	.150	.005

Источник: авторы

Заключение

Часто возникает вопрос, нужно ли организации внедрять подход, основанный на компетенциях? Ответ варьируется в зависимости от того, какой подход уже применялся организацией и насколько она удовлетворяет их с точки зрения организационных выгод [19]. Существует все больше и больше дискуссий о занятости, основанной на компетентности, а также о непрерывном обучении, которое приводит к достижению определенных квалификаций, необходимых для определенных рабочих мест. В целом ряде работ в области менеджмента наблюдается тенденция сосредоточения внимания на компетенциях, основанных на человеческих ресурсах [13].

Анализируя компетенции, которые менеджеры оценивают как важные, результаты исследования показали, что менеджеры больше всего ценят, когда сотрудник хочет узнать что-то новое, улучшить знания и навыки, не сопротивляется изменениям, обладает самостоятельностью в работе. После этого следуют три компетенции: энергия на работе, важность межлич-

ностных отношений и ранжирование работы по значимости, которые оцениваются с тем же средним баллом. В качестве наименее значимых компетенций были оценены: отстаивание собственных идей, энтузиазм сотрудников по поводу своих идей и планов, обращение к фокусу документации и признание процедур в планировании задач и рассмотрении этапов выполнения задачи.

Полученные результаты показывают, что группа компетенций, связанных с выполнением задач и межличностными отношениями менеджеров, ценится высоко, в то время как компетенции, связанные с документацией, идеями, которые сотрудники хотят реализовать, менеджеры ценят меньше. Опрос также показал, что руководители разных уровней по-разному оценивают компетенции сотрудников, учитывая, что более чем в половине наблюдаемых компетенций была замечена разница. Компетенции сотрудников являются существенным фактором прогресса организации, они должны быть установлены в соответствии с выполняемой работником работой, и каждый уровень управления должен определить, какие компетенции относятся к выполнению отдельных задач в организации, и что, соответственно, работает на развитие сотрудников.

Литература

1. Бердникова Л.Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура / Л.Ф. Бердникова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 1(15). – С. 201-203.
2. Бердникова Л.Ф. Трудовые ресурсы: понятие и основные задачи анализа / Л.Ф. Бердникова, А.С. Зверинцева // Карельский научный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 4(17). – С. 50-52.
3. Митрофанова Я.С. Реализация информационного подхода к управлению процессом образовательных услуг : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Митрофанова Яна Сергеевна. – Тольятти, 2010. – 23 с.
4. Митрофанова Я.С. Управление информационными рисками предприятия / Я.С. Митрофанова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013. – № 4(30). – С. 132-135.
5. Мясоедов А.И. Донорское поведение "третьего сектора": под управлением сострадания / А.И. Мясоедов // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 50-62. DOI: 10.18413/2408-932X-2020-6-2-0-5
6. Мясоедов А.И. Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2020. – Т. 9. – № 2. – С. 57-68.
7. Мясоедов А.И. Модель эффективности для оценки интеллектуального капитала / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2021. – Т. 10. – № 1. – С. 84-91.
8. Мясоедов А.И. Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций / А.И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2020. – Т. 5. – № 2. – С. 2-10.
9. Мясоедов А.И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А.И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 65-77. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-6

10. *Никифорова Е.В.* Методические аспекты стратегического анализа в определении устойчивого развития организации / Е.В. Никифорова, Е. Б. Вокина, Л. Ф. Бердникова // Актуальные проблемы экономики. – 2015. – Т. 166. – № 4. – С. 44-50.
11. *Никифорова Е.В.* Теоретико-методические аспекты производственного потенциала организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, М. Ю. Николаева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2009. – № 7(10). – С. 165-170.
12. *Николаева А.А., Павлова Т.С.* Специфика формирования инновационного трудового потенциала в современной организации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – № 3 (29). – С. 59-64.
13. *Радостева М.В.* К вопросу о производительности труда // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 2. – С. 268-272.
14. *Радостева М.В.* Производительность труда как фактор экономического роста / М.В. Радостева // Исследование отношений, механизмов и институтов рынка: вопросы экономики и управления: сборник научных трудов. – Москва: Изд-во Моск. Гуманит. Ун-та, 2003. С. 39
15. *Радостева М.В.* Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2018. – Т. 29. – № 3-1. – С. 162-172.
16. *Семина А.П., Федотова М.А.* Обзор обучения персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Управление персоналом аэрокосмической отрасли. – Москва: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) 2016. – С. 78-80.
17. *Халиулина В.В., Ракомина А.Ю.* Оценка персонала на основе компетентностью подхода // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 4.
18. *Шамина А.К.* Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы / А.К. Шамина, И.И. Какадий // Научный журнал «Дискурс». – 2017 – 2 (4). – С. 133-140.
19. Bartol, M.K., Martin, C.D. Management. USA: McGraw-Hill. 1994.
20. Bogićević B. Management of human resources. Belgrade: Faculty of Economics, Belgrade. 2004.
21. Florida R. 2002. The Rise of the Creative Class. And How It's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. // R. Florida -New York: Basic Books.
22. Gilbert, C., Winne, S. & Sels, L. Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. Human Resource Management Journal, 2015. 254, 600-616.
23. Kermally, S. Gurus on Managing People. Lodnon: Thorogood. 2004.
24. Rubin, N.J., Leigh, I.W. Nelson, P.D., Smith, I.L., Bebeau, M., Lichtenberg, J.W. Portnoy, S., & Kaslow, N.J. The competency movement within psychology: An historical perspective. Professional Psychology: Research and Practice, 2007. 385, 17-34.
25. Seate, B., Poee, R. & Chinomona, R. The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 2016. 141, a696.
26. Stojković, A., Davidovac, Z., Stojmirović, B.: The impact of motivation on business success. Economics, 2014. 541 174 – 181.