

УДК 331.108

DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0068

## ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОКАЗАНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

© 2019

**Носырева Ирина Григорьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика труда и управление персоналом»

**Белобородова Нина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика труда и управление персоналом»

*Байкальский государственный университет  
(664011, Россия, Иркутск, улица Ленина, 11, e-mail: trud.isea@mail.ru)*

**Аннотация.** В условиях внедрения профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» и решения задач повышения качества оказываемых услуг особую актуальность приобретают вопросы наращивания качественных характеристик трудового потенциала государственной службы занятости. Одним из путей решения данной проблемы становится применение компетентностного подхода, разработка моделей компетенций, а также технологий и инструментария оценки профессиональных компетенций персонала службы занятости. В статье проведено исследование с целью систематизации методов сбора информации, применяемых для разработки и внедрения моделей компетенций; выявлены преимущества, недостатки и условия применения различных методов; даны рекомендации по использованию ряда методов в практической деятельности государственной службы занятости населения. Для оценки когнитивных и функциональных компетенций авторами предложены макет вопросов и примеры практических ситуаций, которые могут быть использованы при проведении аттестации персонала или оценки кандидатов на вакантные должности. Применение данных методов сбора информации и оценки профессиональных компетенций предполагают наиболее целесообразное выполнение исследования с целью получения максимального экономического и социального эффектов и способствуют повышению качества трудового потенциала службы занятости, обеспечивая соответствие характеристик работников требованиям рабочих мест и профессионального стандарта.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, качество государственных услуг в области занятости населения, модель компетенций, профессиональные компетенции специалиста службы занятости, оценка персонала службы занятости, методы сбора информации.

## TECHNOLOGIES FOR ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES IN THE FIELD OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION

© 2019

**Nosyreva Irina Grigorievna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
Chair of Labour Economics and Human Recourses Management

**Beloborodova Nina Anatolievna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
Chair of Labor Economics and Human Recourses Management

*Baikal State University  
(664003, Russia, Irkutsk, street Lenina 11, e-mail: trud.isea@mail.ru)*

**Abstract.** In the context of the introduction of the professional standard "Specialist in the provision of public services in the field of employment of the population" and solving problems of improving the quality of services provided, the issues of increasing the quality characteristics of the labor potential of the public employment service are of particular relevance. One of the ways to solve this problem is to apply the competence approach, develop competency models, as well as technologies and tools for assessing the professional competencies of the employment service staff. The article conducted a study with the aim of systematizing the methods of collecting information used to develop and implement models of competencies; revealed the advantages, disadvantages and conditions of application of various methods; recommendations on the use of a number of methods in the practical activities of the state employment service of the population are given. To assess the cognitive and functional competencies, the authors proposed a mock-up of questions and examples of practical situations that can be used when conducting staff appraisals or evaluating candidates for vacant positions. The use of data collection methods and the assessment of professional competencies suggest the most appropriate implementation of the study in order to maximize the economic and social effects and contribute to improving the quality of the labor potential of the employment service, ensuring that the characteristics of workers meet the requirements of jobs and professional standards.

**Keywords:** professional standard, quality of public services in the field of employment of the population, competences model, professional competence of the employment service specialist, assessment of the personnel of the employment service, methods for collecting information.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* В целях повышения качества оказываемых государственных услуг в области занятости населения особое внимание следует уделять не только технологическим нововведениям, но и подбору, оценке и расстановке кадров в государственной службе занятости. Задачи модернизации экономики невозможно решить без достаточного запаса качественного человеческого капитала [1, С. 19].

Как отмечает В.Г. Былков, с увеличением числа занятых в сфере предоставления социальных, информационных и др. услуг, появляется необходимость формирования работников инновационного типа, при котором доминирующим становится высококвалифицированный труд, а результаты труда зависят от уровня компетенций работников [2, С. 68].

Следовательно, в новых экономических условиях меняются параметры качества рабочей силы [3-7].

В условиях внедрения профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» актуальность приобретает разработка моделей компетенций специалистов службы занятости и подходов к их оценке.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Проблемам разработки и внедрения профессиональных стандартов в различных сферах деятельности, а также разработке моделей компетенций и подходов к их оценке посвящены труды ряда авторов [8-23]. Оценка персонала является важным инструментом, позволяю-

щим определить профессиональную компетентность работников, их личные и деловые качества и их соответствие требованиям организации [24, С. 434].

Однако на сегодняшний день проблема оценки профессиональных компетенций специалистов службы занятости населения, разработки и внедрения моделей компетенций на основе требований профессиональных стандартов, остается все еще не до конца изученной.

Авторами данной статьи ранее предпринята попытка разработать модель компетенций специалиста по оказанию государственных услуг в области занятости населения 6-го квалификационного уровня [25], в которой выделены когнитивные, функциональные и социальные компетенции, позволяющие успешно выполнять данную работу.

Модель содержит описание уровней владения компетенциями: экспертный, профессиональный, пороговый и неудовлетворительный, а также поведенческие индикаторы, позволяющие провести их оценку. На пути практического использования данной модели следующим этапом исследования является разработка инструментария оценки выделенных компетенций. Для эффективного применения моделей компетенций, а также использования технологий оценки и методов, позволяющих собрать информацию о профессионально важных компетенциях персонала, необходима их идентификация, а также адаптация к особенностям деятельности конкретной организации, в данном случае – особенностям функционирования государственной службы занятости населения.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

В связи с этим целью нашего исследования – систематизация методов сбора информации, применяемых для разработки и внедрения моделей компетенций; выявление преимуществ, недостатков и условий применения различных методов; разработка рекомендаций по использованию ряда методов в практической деятельности государственной службы занятости населения.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Л. и С. Спенсеры дают следующее определение компетенции – это базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [26, С. 9], [27].

По мнению ряда авторов, компетентностный подход дает возможность описать тип поведения работника, который необходим для достижения высокого уровня эффективности [28, С. 106].

Компетентностный подход технологически воплощает отбор, оценку, развитие и вознаграждение персонала как взаимосвязанные процессы, важные в стратегическом управлении персоналом [29, С. 57], [30].

В качестве критериев, отличающих наилучшее, или эффективное выполнение работы, для специалистов социальных служб рекомендуется рассматривать результат клиента.

Например, для специалистов службы занятости населения часто используется такой критерий, как процент трудоустроенных клиентов после получения государственных услуг в области занятости населения. Следует отметить, что это далеко не единственный критерий наилучшего выполнения работы.

В научной литературе описано множество методов сбора информации, способствующих выявлению необходимых для эффективной работы компетенций [31].

Так Митрофанова Е.А. и Коновалова В.Г. дают свою классификацию методов сбора информации [31, С.27-28]. Уиддет С. также предлагает определенные способы [33].

Однако, на наш взгляд, она является не полной и требует уточнения. Мы попытались сформулировать свою точку зрения на данную проблему и представить классификацию имеющихся методов (рисунок 1).

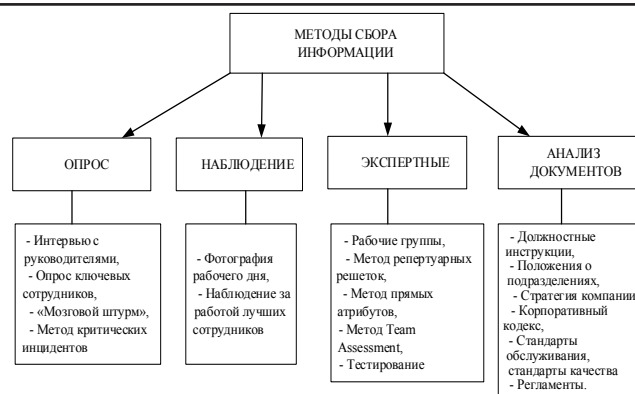


Рисунок 1 – Классификация методов сбора информации, способствующих выявлению необходимых компетенций (составлено авторами)

На наш взгляд, все методы сбора информации, применяемые в процессе разработки моделей компетенций, можно разделить на экспертные методы, опрос, наблюдение и методы, связанные с анализом документов. Их краткая характеристика, достоинства и недостатки, а также условия применения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ методов сбора информации, способствующих выявлению необходимых компетенций\*

Метод сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки	Условия применения
Интервью с руководителями (является схожим с методом репертуарных решеток)	Проводится опрос руководителей разных уровней на предмет выявления наиболее значимых и важных компетенций в работе подчиненных. Позволяет выявить компетенции, необходимые для качественного выполнения работы	Получение информации из «первых уст». Получение информации для дальнейшего обучения.	Требуются затраты времени руководителей. Возможно, потребуется обучение для проведения интервью.	Не имеет ограничений в применении.
Опрос ключевых сотрудников (является схожим с методом критических инцидентов)	Проводится опрос сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты в работе. В ходе интервью сотрудника можно попросить рассказать о реально произошедших случаях, в ходе которых были допущены серьезные ошибки или достигнут успех	Передача опыта, который может быть основанием для разработки стандартов поведения или обслуживания. Получение информации из «первых уст».	Возможны субъективные оценки.	Применяется при наличии ключевых сотрудников (ведущих специалистов).
«Мозговой штурм»	Коллективное обсуждение компетенций, к которым привлекаются ключевые сотрудники организации и руководители	Формулировка наиболее важных качеств. Учет мнения квалифицированных специалистов. Объективное мнение.	Требуются затраты времени руководителей и специалистов. Сотрудники могут указать на компетенции, которыми не обладают.	Не имеет ограничений в применении.
Наблюдение за работой сотрудников	Наблюдение за работой сотрудников с помощью видеонаблюдения или фотографии рабочего дня.	Получение объективной информации.	Затратный метод с точки зрения времени и стоимости.	Подходит для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать.
Рабочие группы	Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, которые могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег	Получение объективной информации.	Затратный метод с точки зрения времени.	Не имеет ограничений в применении.
Метод прямых атрибутов	Руководителям предлагается из базы данных набор готовых компетенций с их описанием, из которых выбираются наиболее важные	Минимальные затраты времени и средств	Вероятность выбора не очень значимых для работников качеств. Сложно указать большое количество компетенций.	Необходимо наличие базы данных по требуемым компетенциям.
Метод Team Assessment	Привлечение экспертов-наблюдателей (чаще всего консультантов), с помощью которых обеспечивается применение одновременно нескольких методов: тестов, интервью, кейсов и т.д.	Получение комплексной и достоверной информации.	Затратный метод с точки зрения стоимости и времени.	Исследование большого количества, наличие корпоративного университета
Анализ документов	Формулировка компетенций исходя из анализа внутренних документов компании: должностных инструкций, положений о подразделениях, стратегии компании, корпоративного кодекса, стандартов обслуживания или качества, регламентов и т.д.	Доступный метод для компаний, не имеющих возможность пригласить сторонних специалистов.	Затратный метод с точки зрения времени.	Наличие необходимого количества внутренних документов.

\*составлено авторами

В каждом конкретном случае организация самостоятельно решает, какие методы сбора информации будут использоваться в ходе проекта по внедрению модели компетенций. Эффективность тех или иных методов зависит от таких факторов, как количество сотрудни-

ков, попадающих в исследование; наличие в компании корпоративного университета или квалифицированных специалистов, способных провести исследование самостоятельно; эффективность взаимоотношений в команде и т.д.

По мнению Боровиковой Н., такой метод как Team Assessment, основанный на технологии Assessment Centre, подходит для оценки команды, группового результата, а также определения соответствия возможностей управленческой команды, поставленным перед ней бизнес-задачам [34, С. 105]. Он широко используется в ОАО «РЖД». Однако этому способствует ряд факторов. Во-первых, в компании есть корпоративный университет. А во-вторых, ОАО «РЖД» – крупная компания, и затраты на использование такого метода оправданы.

На наш взгляд, в службе занятости наиболее эффективными и практичными с точки зрения затрат времени будут такие методы как:

– Интервью с руководителями и опрос ключевых сотрудников, т.к. именно они обладают экспертными знаниями в области оказания услуг населению и носителями информации о реально произошедших случаях и допущенных ошибках.

– Наблюдение за работой сотрудников в службе занятости вполне применимо, т.к. рабочее поведение хорошо поддается наблюдению. Однако применять его можно при условии привлечения специалистов, обладающих знаниями в проведении хронометража рабочего времени, поскольку административные регламенты оказания государственных услуг в области занятости населения предписывают ограничения по времени.

– Рабочие группы также помогут выяснить наиболее востребованные компетенции и охарактеризовать нужную модель поведения коллег с точки зрения смежных подразделений.

– Анализ документов также важный источник при разработке модели компетенций, т.к. в службе занятости есть большое количество внутренних документов, должностных инструкций, положений о подразделениях, регламентов и т.д. Все они могут дать ценную информацию о стандартах обслуживания и компетенциях, которыми должны обладать сотрудники по работе с населением.

– Метод прямых атрибутов применим в части формулировки социальных компетенций, таких как коммуникабельность, умение взаимодействовать с людьми, работоспособность, стрессоустойчивость, умение разрешать конфликты, способность к самостоятельному принятию решений, ответственность, навыки делового общения. Функциональные и когнитивные компетенции специалистов службы занятости населения имеют свою специфику, поэтому выбрать их из базы данных готовых компетенций, скорее всего, не удастся.

Методы «мозгового штурма» и Team Assessment скорее мало оправданы в центре занятости, т.к. требуют слишком больших материальных и временных затрат.

Для оценки когнитивных компетенций специалистов, основываясь на нашем опыте практического проведения аттестации в одном из подразделений государственной службы занятости населения, целесообразно разработать перечень вопросов, разбив их на следующие информационные блоки:

- Занятость населения, безработица, рынок труда;
- Трудовое право, кадровая работа;
- Ведение делопроизводства;
- Охрана труда;
- Противодействие коррупции;
- Закупки товаров, работ, услуг;
- Вопросы, связанные со спецификой деятельности конкретного специалиста.

В зависимости от целей проведения оценочных мероприятий, вопросы могут быть представлены в виде билетов, тестов или перечня вопросов для проведения интервью.

В качестве примера приведем некоторые вопросы в разрезе предлагаемых информационных блоков (рисунок 2).

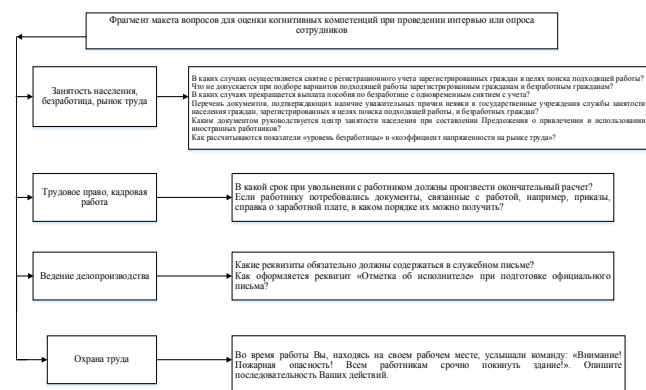


Рисунок 2 – Фрагмент макета вопросов для оценки когнитивных компетенций при проведении интервью или опроса сотрудников (составлено авторами)

Для оценки функциональных компетенций специалистов службы занятости при проведении опроса сотрудников (схожим с методом критических инцидентов) могут быть использованы специально разработанные практические ситуации. В качестве примера приведем некоторые из них (таблица 2).

Таблица 2 – Примеры практических ситуаций для оценки функциональных компетенций специалистов службы занятости

Наименование трудовых функций	Примерное описание практических ситуаций
Содействие в поиске подходящей работы; осуществление социальных выплат и финансовой поддержки гражданам, признанным в установленном порядке безработными	В службу занятости обратилась женщина в возрасте 53 года, уволенная в связи с прекращением деятельности индивидуального предпринимателя. Она имеет страховой стаж продолжительностью 26 лет, прописку в городе Иркутске. По ее профессии в Центре занятости вакансий не зарегистрировано. Может ли она претендовать на досрочное назначение страховой пенсии по старости? За счет каких средств будут осуществляться эти выплаты? Каковы действия работников службы занятости, если гражданин отказывается оформлять досрочное назначение страховой пенсии по старости?
Содействие в поиске подходящей работы; информирование об услугах, оказываемых центром занятости населения (ЦЗН), и о положении на рынке труда в субъектах Российской Федерации	На Ваш рабочий телефон в рабочее время поступил звонок. Звонила женщина с просьбой проконсультировать ее. Выяснилось, что она получила уведомление о сокращении, но пока продолжает работать. Она хотела бы получить государственные услуги службы занятости через Интернет. Дайте ей консультацию.
Организация и контроль процесса профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан по направлению органов службы занятости	Безработная была направлена органами службы занятости для прохождения профессионального обучения в один из учебных центров на курсы «Менеджер по персоналу» с 12.09.2018 по 25.10.2018. Проучившись до 25.09.2018, она внезапно перестала посещать занятия, что было отражено в таблице, предоставленном Учебным центром. Каковы действия работников службы занятости в этом случае?

\*составлено авторами

Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований данного направления. По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что сочетание различных методов сбора информации, способству-



ющих выявлению необходимых компетенций, позволяет получить наиболее полную картину уровня развития компетенций в соответствии с применяемой моделью компетенций и обеспечить достижение соответствия профессионально-квалификационных и личностных характеристик сотрудников требованиям рабочих мест и профессионального стандарта.

Таким образом, внедрение профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения», нацеленное на повышение качества обслуживания клиентов, связано с некоторыми методическими проблемами, требующими дальнейшей проработки с точки зрения технологий и используемого инструментария оценки профессиональных компетенций персонала. В частности, в качестве перспектив дальнейших исследований в условиях цифровизации экономики можно рассматривать разработку инструментария оценки профессиональных компетенций персонала в сфере владения современными информационными технологиями оказания государственных услуг в области занятости населения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Курганский С.А. Тенденции развития человеческого капитала в России // *Известия ИГЭА*. 2011. №2(76). С. 17-24.
2. Былков В.Г. Трансформация системы квалификаций на основе создания профессиональных стандартов // *Известия ИГЭА*. 2014. №1(93). С. 67-73.
3. Суворова Е.Ю. Категория «качество рабочей силы» в инновационном обществе // *Baikal Research Journal*. 2017. Т.8. №1. С. 15.
4. Лехтянская Л.В., Римская Т.Г. Инвестиции в человеческий капитал - важная составляющая качества рабочей силы // *Карельский научный журнал*. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 62-65.
5. Терзи Н.В. Конкурентоспособность рабочей силы как экономическая категория // *XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс*. 2015. Т. 1. № 1 (23). С. 261-264.
6. Иванова Т.Н. Современная молодежь как социально-трудовой ресурс общества // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2015. № 2 (11). С. 15-17.
7. Зверинцева А.С., Бердникова Л.Ф. Методические аспекты анализа эффективности использования трудовых ресурсов // *Карельский научный журнал*. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 122-125.
8. Былков В.Г. Внедрение профессиональных стандартов специалистов в финансовой сфере // *Финансовые аспекты структурных преобразований экономики*. 2017. №3(3). С. 37-42.
9. Озерникова Т.Г. Проблемы внедрения профессионального стандарта в систему управления трудовой деятельностью профессорско-преподавательского состава ВУЗов / Т.Г. Озерникова, Д.А. Еловенко // *Baikal Research Journal*. 2017. Т.8. №2. С. 32.
10. Одарич И.Н. Актуализация квалификационных характеристик профессионального стандарта «организатор строительного производства» // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 148-151.
11. Смирнова Ж.В., Ваганова О.И., Трутанова А.В. Итоговая государственная аттестация как способ комплексной оценки компетенций // *Карельский научный журнал*. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 74-77.
12. Одарич И.Н. Уровни квалификации в профессиональных стандартах строительной области // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 240-243.
13. Скавитин А.В. Профессиональный стандарт педагога: внедрение в образовательной организации // *Педагогический имидж*. 2017. №3(36). С. 18-26.
14. Петрова М.А. Проектирование учебно-профессиональных задач в подготовке учителя начальных классов на основе профессионального стандарта педагога // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 162-166.
15. Апенько С.Н. Инновационные технологии формирования и оценки профессиональных управленческих компетенций слушателей программ дополнительного образования ВУЗов / С.Н. Апенько, Е.И. Еременко // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2015. №5. С. 834-841.
16. Галий Е.А., Хуссамов Р.Р. Модель «интегральная оценка компетенций муниципальных служащих» // *Вестник НГИЭИ*. 2017. № 7 (74). С. 72-80.
17. Новикова А.В. Образовательные и профессиональные стандарты для общественного питания // *XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс*. 2014. № 6 (22). С. 243-245.
18. Сундеева Л.А., Осадчикова Е.В. Влияние профессионального стандарта на процесс обучения бакалавров экономического направления // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 144-146.
19. Лесникова С.Л., Леухова М.Г. Профессиональное самоопределение студентов вуза как условие профессиональной идентичности: аспект отношения к профессиональной карьере // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 253-256.
20. Братищенко В.В. Модель с латентными параметрами для оценки компетенций // *Новые информационные технологии в образовании и науке. Материалы X международной научно-практической*

конференции. 2017. С. 46-51.

21. Одарич И.Н., Коростелев А.А. Особенности профессиональной деятельности бакалавров строительного профиля в рамках федеральных государственных образовательных стандартов // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 110-113.
22. Анатова Н.В., Гапонов А.И., Смирнова О.Ю. Оценка уровня освоения компетенций на основе нечеткой логики // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 126-128.
23. Zaslavskaya O.Yu. Components of teacher's management competency: knowledge and skills, activity, functional areas // *American Journal of Pedagogy and Education*. 2013. №1. P. 13-15.
24. Туренко Б.Г. Методические подходы к оценке надежности и конкурентоспособности персонала предприятия / Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2016. Т. 26. №3. С. 434-440.
25. Носырева И.Г. Особенности внедрения профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» / И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова // *Труд и социальные отношения*. 2018. №3. С. 63-80.
26. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: HIPPO, 2005. 384 с.
27. Spencer M. Competence at Work / M. Spencer, M. Signe Spencer. – New York : Wiley, 1993. 379 с.
28. Управление персоналом организации : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. Ч.1. 545 с. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30004088\\_47316110.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30004088_47316110.pdf)
29. Чуланова О.Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций малого и среднего бизнеса региона. // *Уровень жизни населения регионов России*. 2014. №2 (192). С. 55-61.
30. Ангараева Е. Н., Кузнецова Н. В. Совершенствование системы найма и отбора персонала на основе внедрения технологии оценки талантов / Е. Н. Ангараева, Н. В. Кузнецова // *Human Progress*. 2018. Т. 4. № 6. С. 1.
31. Прохорова М.В. Сравнительный анализ методов разработки моделей компетенций / М.В. Прохорова, А.С. Ежова // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки*. 2012. №2 (26). С. 63-71.
32. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практич. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва.: Проспект, 2012. 72с.
33. Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : Издательство ГИППО, 2008. 228 с.
34. Боровикова Н. Оцениваем эффективность управленческой команды // *Справочник по управлению персоналом*. 2014. №2. С.101-107.

Статья поступила в редакцию 08.03.2019

Статья принята к публикации 27.06.2019