



Авторские технологии разработки моделей компетенций

ЕРОФЕЕВ Александр Константинович

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Характеристику компетенций в качестве основных мер оценки персонала начали активно использовать с середины 1990-х годов. Естественно, что и до этого сотрудников организации оценивали и отбирали. Если говорить о формализованных системах оценки персонала, то они впервые появились в компаниях США в начале XX века. В 1960-х гг. стали использоваться учитывающие стратегические задачи бизнеса схемы, которые легли в основу современных методов оценки персонала. Традиционная индустриально-организационная психология начиналась с отдельного анализа работы и человека и попыток их совмещения. Этот подход был очень успешен при прогнозировании академического исполнения на основе тестов академического типа, однако оказался совершенно неадекватным для прогнозирования исполнения работы на должностях высокого уровня, которая очень важна в современном бизнесе. Подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в последующие годы. Однако при введении компетенций в практику работу с персоналом организаций не обошлось без трудностей, в том числе и чисто терминологических. Предлагаем вниманию читателей две возможные технологии построения модели компетенций/компетентностей. Одна из них разрабатывается в парадигме МИКРИС (А.К. Ерофеев), другая — более 20 лет используется консультантами Центра кадровых технологий – 21 век (Т.Ю. Базаров). Обе технологии используют разные подходы к построению модели, однако, их роднит то, что авторы убеждены в необходимости в каждом конкретном случае создавать именно ту модель компетенций/компетентностей, которая релевантна условиям конкретной организации. Технология МИКРИС (Методы извлечения критериев распознавания и сопоставления) описана как последовательность семи этапов: анализ работы; выделение четырёх критериальных групп; извлечение поведенческих примеров; разработка рейтинговых оценочных шкал; выбор методов поэтапного оценивания; валидизационное (пилотное) исследование; обучения пользователей. Методика создания модели компетентностей по версии «ЦКТ – 21 век» включает четыре этапа: сбор документов; анализ собранных документов; формирование модели для данной должности; верификация модели качественными методами.

Ключевые слова: оценка персонала; компетенции; компетентность; компетентностный подход; модель, анализ работы.

Введение

Оценка персонала — процесс многоцелевой. При этом нужно исходить из представления о том, что сущность любой оценки — это выявление меры соответствия желаемого и действительного состояний объекта. В ходе оценки работодатель или менеджер по персоналу сравнивают сотрудника, занимающего ту или иную должность или претендующего на нее, со специалистом, идеально подходящим для этой позиции. Однако что может быть мерилем соответствия специалиста потребностям организации? Как разобраться работнику, каких результатов ожидает от него организация, к чему он должен стремиться с учетом стратегических задач компании? Такими «сквозными» характеристиками, позволяющими целенаправленно выстроить все этапы и процедуры кадровой работы, сейчас стали оценки *компетенций*¹ сотрудника. Знаменитый американский психолог Дэвид Мак-Клелланд, основатель компетентностного подхода, определил компетенции как «такие характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой — позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе» (McClelland, 1973, p. 13).

Характеристику компетенций в качестве основных мер оценки персонала начали активно использовать с середины 1990-х годов. Естественно, что и до этого сотрудников организации оценивали и отбирали. Если говорить о формализованных системах оценки персонала, то они впервые появились в компаниях США в начале XX века. В 1960-х гг. стали использоваться учитывающие стратегические задачи бизнеса схемы, которые легли в основу современных методов оценки персонала. Более 20 лет опыта использования метода оценки компетенций привели к созданию всемирной базы данных моделей компетенций и общего словаря компетенций, едва заметных различий (ЕЗР), шкал различных компетенций, межкультурных сравнений и новых данных о роли мотивации достижений и поиска информации в прогнозировании уровня исполнения работы. В настоящее время дальнейшие исследования в странах Запада ведутся в направлении терминологических уточнений и нахождения стандартных процедур оценки компетенций.

Принято считать, что современные методы оценки персонала (МВО, РМ и др.) появились в России недавно. Между тем, их прообразы существовали и в советское время. В отечественной практике широко применялись такие понятия, как «*элемент квалификации*» и «*профессионально важное качество*». Они рассматривались как отдельные единицы, с помощью которых оценивалась способность человека выполнять определенную работу или круг профессиональных заданий. Результатом такой оценки было определение уровня квалификации, степени профессионального соответствия, сформированности трудовых навыков и умений работника.

С расширением спектра оцениваемых профессионально важных качеств, включая особенности личности работника, и элементов квалификации возникла необходимость во введении нового и максимально широкого понятия, позволяющем определить «готовность человека к эффективному выполнению определенной работы». Именно в этом контексте и было предложено использовать понятие «*компетенция*». «Движение за компетенции» раздвинуло границы методов психологов, традиционная задача которых заключалась в подборе подходящего человека на конкретную должность. Раньше психологи определяли задачи, которые необходимо выполнить по работе (например, моторные навыки для управления трамваем или самолетом), создавали тесты для измерения навыков, нужных для выполне-

¹ От лат. *competere* — добиваться, соответствовать, обладать знаниями, уметь, подходить (прим. ред.).

ния этих задач, производили факторный анализ баллов за исполнение по результатам этих тестов, предварительно убедившись в надежности тестов, а затем пытались сопоставить факторные баллы с успешностью работы — без видимого успеха. В сущности, традиционная индустриальная и организационная психология начиналась с отдельного анализа работы и человека и попыток их совмещения. Этот подход был очень успешен при прогнозировании академического исполнения на основе тестов академического типа, однако оказался совершенно неадекватным для прогнозирования исполнения работы на должностях высокого уровня, которая очень важна в современном бизнесе.

В подходе, основанном на компетенциях в работе, анализ начинается с человека-в-работе. Затем на основе интервью с целью получения поведенческих примеров определяется, какие человеческие качества связаны с успехом в этой работе. Метод компетенций делает упор на валидность критериев: важно то, что действительно приводит к наилучшему исполнению работы, а не факторы, наиболее достоверно описывающие все характеристики человека в надежде, что некоторые из них будут относиться к исполнению работы (Спенсер, Спенсер, 2005 с. 9–10; McClelland, 1973, pp. 1–14). Таким образом, подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в последующие годы. Однако при введении компетенций в практику работу с персоналом организаций не обошлось без трудностей, в том числе и чисто терминологических. Например, в русском языке термин «компетенция» можно использовать в разных значениях:

- круг вопросов, в котором индивид или организация хорошо осведомлены — в этом случае выражение «сфера компетенции» является синонимом информированности;
- круг полномочий должностного лица или организации — тогда выражение «сфера компетенции» используется как синоним возложенной ответственности;
- набор поведенческих и личностных характеристик специалиста (с учетом освоенных знаний, умений и навыков), необходимых для успешного выполнения какой-либо работы, — в сфере управления персоналом термин «компетенция» используется именно в этом значении.

Кроме того, понятие компетенции можно рассматривать в двух ракурсах: (1) со стороны, обращенной к работе, и (2) со стороны, обращенной к человеку. В первом случае говорят о *компетенции должности* (или рабочего места), при этом имеются в виду требования, необходимые для успешного выполнения работы. Другими словами, компетенции, обращенные к работе, зависят от организационного контекста: хорошо разработанные компетенции связаны с конкретными *целями организации* и задачами ее структурных подразделений, а также с *организационной культурой* (или субкультурой рабочей группы, отдела). Следовательно, эти компетенции могут разделяться на:

- ключевые компетенции, отражающие культуру организации, видение персонала;
- функциональные компетенции департаментов;
- компетенциями определенного иерархического уровня;
- компетенциями определенной должностной группы;
- компетенциями конкретной должности.

Во втором случае — это *компетенции сотрудника*, или *компетентность*, что означает его способность и готовность к выполнению работы определенного вида (например, ведение переговоров, анализ финансовой деятельности, обслуживание технических устройств и пр.) с требуемым уровнем качества. К измеряемым параметрам, из которых формируются компетенции этой группы, относятся:

1) *мотивы или тип трудовой мотивации* — совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность;

2) *черты личности* — устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида (экстраверсия–интраверсия, тревожность, агрессивность и т.д.);

3) *способности* — индивидуально-психологические особенности человека, выражающие его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному выполнению;

4) *ценностные ориентации* — социальные ценности, которые, преломляясь через призму индивидуальной жизнедеятельности, входят в психологическую структуру личности как ценности личностные и являются одним из источников мотивации;

5) *профессиональные компетенции, знания* — совокупность сведений, технико-технологических познаний в какой-либо области;

6) *концептуальные компетенции* — способность к анализу ситуации, построению схем, моделей, программ из существующих или самостоятельно собранных данных;

7) *коммуникативные или социальные компетенции*, преимущественно связанные со способностью к социальной перцепции, эмпатии, общению и руководству людьми;

8) *поведенческие навыки, нормативность* — установление и поддержание определенных стандартов поведения, отклонения от которых негативно влияют на эффективность работы и имидж организации;

9) *социальные роли* — это заданные условия и рамки в социальном поведении, которые определяют действия человека как члена различных команд и рабочих групп.

При проведении оценки персонала учитывается *соответствие* требований, объективно предъявляемых к выполнению определенного рода деятельности (компетенции должности), к возможностям конкретного специалиста удовлетворять им (компетенции сотрудника). Тот набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач, а работнику для выполнения определенной работы, называется *моделью компетенций*. Модель компетенций должна включать в себя 10-12 позиций; при большем их количестве модель компетенций будет сложна в применении. Набор входящих в описание модели компетенций зависит от предполагаемого применения данной модели. Если компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности компании или отдела, то такую модель называют *основной или корпоративной моделью компетенций*.

В теории и практике существует также путаница в использовании терминов «*компетентность*» и «*компетенции*». Если специально не оговариваются различия между ними, скорее всего, эти понятия употребляют как синонимы. Но в ряде зарубежных и отечественных подходов, разработанных в организационной психологии, существуют концепции, разграничивающие эти понятия (Равен, 2002; Синягин, Новикова, 2006; Уиддет, Холлифорд, 2003; Raven, 1977). Кстати, среди сотрудников кадровых служб существует миф о сложности работы с компетенциями. Однако наибольшая сложность заключается в составлении самой модели компетенций. Разрабатывая модель компетенций, следует помнить, что она должна:

- быть ясной и легкой для понимания;
- быть справедливой по отношению ко всему персоналу, к которому относится;
- соответствовать организационной культуре и миссии организации;
- учитывать планируемые организационные изменения;
- определять компетенции так, чтобы их можно было измерить и установить на этой основе значимые различия между плохими, посредственными и лучшими исполнителями, имеющими «высокий потенциал»;

- включать в себя элементы, отличные один от другого (например, индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим);
- предусматривать разные варианты применения в кадровой работе.

Предлагаем вниманию читателей две возможные технологии построения модели компетенций/компетентностей. Одна из них разрабатывается в парадигме МИКРИС (Ерофеев А.К.), другая — более 20 лет используется консультантами Центра кадровых технологий – 21 век (Базаров Т.Ю.). Обе технологии используют разные подходы к построению модели, однако, их роднит то, что авторы убеждены в необходимости в каждом конкретном случае создавать именно ту модель компетенций/компетентностей, которая релевантна условиям конкретной организации.

Методы извлечения критериев распознавания и сопоставления

Методы извлечения критериев распознавания и сопоставления (МИКРИС), разработанная А.К. Ерофеевым, представляет собой технологию, описания организационного поведения, включающую семь этапов: анализ работы; выделение четырёх критериальных групп; извлечение поведенческих примеров; разработка рейтинговых оценочных шкал; выбор методов поэтапного оценивания; валидизационное (пилотное) исследования; обучение пользователей (Рис. 1).

Большинство организаций, декларирующих ориентацию на принятые стандарты качества, должны пользоваться прозрачными и понятными системами критериев оценки качества работы. Конфиденциальной остается только информация о конкретном содержании контрольных и тестовых задач, имитационных упражнений, учебных заданий (кейсов), но их тип должен быть указан в отчетах по результатам анализа работы, предназначенных для пользователей и участников программ оценивания. Прозрачность результатов анализа работы резко повышают показатели валидности системы критериев и программ оценивания, разработанных на их основе. В технологии МИКРИС для разработки системы критериев обязательно привлекаются работающие члены коллектива, они «извлекаются», а не заимствуются из других систем. Поэтому требования прозрачности выполняются. Ниже описаны этапы (технологические циклы), которые должны выполняться для обеспечения валидности данной технологии.

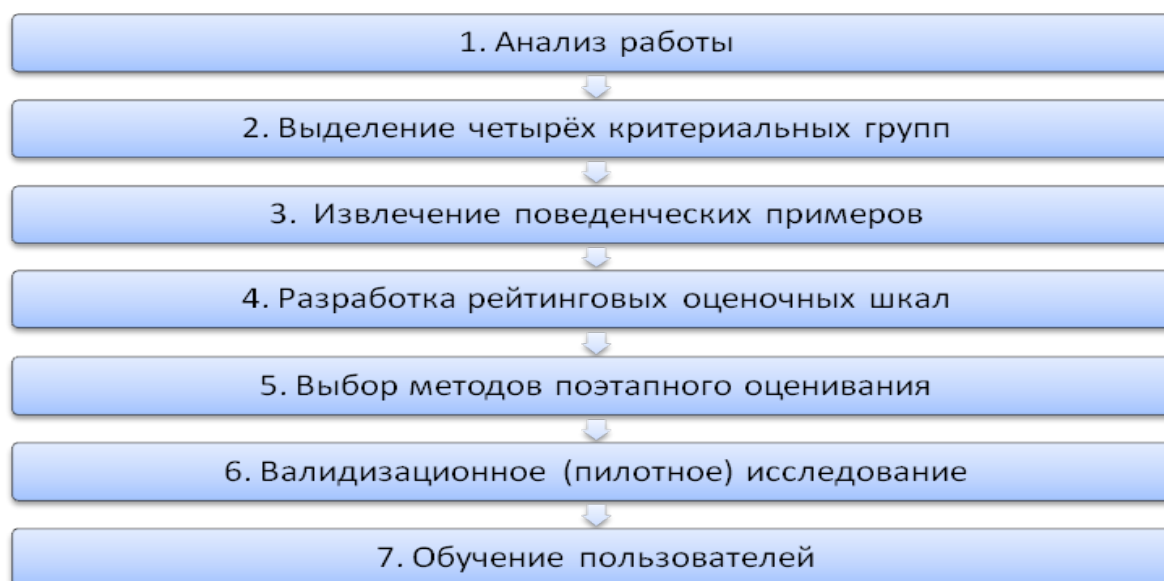


Рисунок 1. Этапы технологии МИКРИС

Этап 1. Анализ работы

Анализ работы всегда является обязательным этапом предпроектных исследований оценки качества персонала и системы управления организацией. Несмотря на изменение методов анализа работ, связанное с развитием новых производственных и управленческих технологий, конечной целью анализа является констатация сложившейся ситуации, ее соответствие современным требованиям и стандартам. Стандарты делятся на три категории: международные, национальные и локальные (принятые в отдельной организации). В настоящее время в области контроля качества работы все страны можно разделить на те, которые признают международные стандарты ISO и разрабатывают свои национальные стандарты на их основе, и те, которые допускают отступление от них, другими словами, «снижение планки требований».

В принятом на V съезде Российского психологического общества этическом кодексе сказано, что внедряемые в практику методы психологической оценки и помощи должны соответствовать современным международным требованиям. Там же указаны подразделения РПО, в которые можно обращаться со спорными вопросами: этический комитет и экспертный совет. Президиум РПО принял временные национальные стандарты качества психодиагностических методик, необходимых для обеспечения и стандартизации методических средств оценки в переходный период (до разработки и принятия профессиональных стандартов, соответствующих ГОСТов) и законов, обеспечивающих правовую поддержку проведения процедур оценивания качества.

К 2015 г. по поручению правительства разрабатывается система российских профессиональных стандартов и Федеральный закон «Об обеспечении качества методов оказания психологической помощи населению РФ». Упреждая ситуацию, которая сложится в ближайшее время в России при анализе работы следует использовать эти документы (или их проекты) для формулировки требований к технологиям оценки качества работы и работников. Технически это можно сделать при анализе соответствия применяемых методик современным международным стандартам, используя принятый в 2012 г. текст стандарта ISO-1067(E), так как в приложениях к этому документу эти требования достаточно детализированы. Методы разработки российских профессиональных стандартов также обнародованы и в них указаны методики анализа работы. Технологии разработки и оценки качества психодиагностических методик описаны в соответствующих руководствах по психодиагностике. Так что принципиальная возможность провести анализ работы на современном этапе вполне обеспечена и информационно, и методически. Ряд нестандартных работ включает нестандартные и непрозрачные звенья технологии оценивания. Например, правила оценивания работников некоторых дипломатических служб, некоторых работ военных специализаций, творческих научно-исследовательских и конструкторских разработок, включающие сведения конфиденциального характера, защищенные законом о коммерческой тайне или другими законами, защищающими конфиденциальность информации, предназначенной только для служебного пользования (законах о сохранении государственной тайны). Все специалисты, привлеченные к анализу такого типа работ, и пользователи должны иметь соответствующие допуски и обладать необходимой профессиональной квалификацией. При выполнении подобных проектов возрастает роль проведения валидизационных исследований (шестой этап технологии), так как требования эмпирико-статистического обоснования конструктивной и критериальной валидности не отменяются, даже если их результаты не могут сообщаться в открытых источниках. Информация об успешно проведенных при помощи разработанных в прошлом технологиях оценки признается как допустимая иллюстрация эффективности технологии, но не заменяет документально подтвержденных данных

о результатах, подтверждающих ее критериальную и конструктивную валидность технологии. О существовании документально оформленных доказательств валидности должны быть информированы все пользователи и потенциальные участники процедур оценивания.

Этап 2. Выделение четырех критериальных групп

Выделение критериальных групп — обязательный этап в разработке любой классической системы компетенций. В практических руководствах рекомендуется выделять две группы: «наиболее эффективные» и «средне эффективные». Основанием обычно служат выявленные при анализе работы объективные показатели ее результативности и качества: производительность труда, объем продаж и т.п. Если речь идет о руководителях, это не всегда возможно сделать, так как судить об эффективности руководителя исключительно по объективным показателям, полученным его коллективом — несправедливо. Уровень объективных достижений коллектива может зависеть от внешних факторов, повлиять на которые руководитель не может. В этих случаях проводятся опросы коллег при помощи разных оценочных методик (например, Ассесмент Центр или «Оценка 360»). Но для этого уже требуется где-то заимствовать критерий оценки, что нежелательно, если мы намерены работать исключительно с лексикой, которая используется в организации. Поэтому, если признанного набора критериев оценки руководителей в организации нет, а даже анонимные процессы взаимооценивания противоречат внутренним условиям большинства, проведение таких процедур вызовет сопротивление или будет мало информативно. Для построения стартовой системы оценочных критериев в технологии МИКРИС используются методики экспериментальной психосемантики и различные их модификации. В данном случае используется методология Дж. Келли с последующим построением семантического дифференциала или оценочных шкал Р. Лайкерта. Позже полученные данные используются для разработки системы рейтинговых шкал оценивания. Примером является описанная ниже методика.

Участников собеседования просят разделить коллег на группы по «перспективности» и обозначить эти группы цветами дорожных знаков. Первая группа «зеленые» — безусловно перспективные, наиболее эффективно работающие сотрудники и руководители, заслуживающие, с точки зрения собеседника, признания, поощрения и продвижения по карьерной лестнице. Поименного списка представителей этой группы называть не требуется. Необходимо лишь признать, что такая группа в коллективе существует, указать ее примерную численность (в процентном отношении к общему числу работников, характеристики которого будут выясняться путем сравнения с представителями других групп) и выбрать типичного представителя. Вторая группа «синие» — эффективно работающие сотрудники, заслуживающие при определенных условиях продвижения: повышения в должности или перемещения на том же уровне (ротации). Третья группа «желтые» — «работники на своем месте», эффективность которых отвечает предъявляемым к работе требованиям, но не обладающие потенциалом роста. Изменять их должностные позиции нет оснований. Четвертая группа «красные» — работники с низкой эффективностью, граничащей с нарушением принятых в организации норм и являющихся кандидатами на увольнение. Участники собеседования должны вообразить реально существующих «типичных представителей групп», которые будут сравниваться с представителями других групп. В случаях, в которых в организациях существуют или существовали общеизвестные работникам представители «зеленых» или «красных», они называются, и репертуар сравнения дополняется до шести человек. Если участник категорически отрицает существование в коллективе группы «красных», то его просят вспомнить и найти в прошлом хотя бы один персонаж бесперспективного работника.

Этап 3. Извлечение поведенческих примеров

Известны несколько классических подходов создания фонда поведенческих примеров, внешне наблюдаемых проявлений наличия или отсутствия в реальной практике выполне-

ния работы того или иного качества, три из которых явно доминируют. Первый представляет собой все множество методик, являющихся модифицированными вариантами метода критических инцидентов Дж. Фланагана. Второй — множество методик управляемых и неуправляемых групповых дискуссий с распределенными или нераспределенными ролями и выполнения упражнений, в которых группа должна наглядно-действенно доказать свою способность/неспособность найти приемлемое для всех, единое решение проблемной ситуации. Третий — все диалоговые методики, построенные в соответствии с методологией, предложенной Дж. Келли (репертуарные тесты, различные типы интервьюирования и анкетирования), в которых участники повествуют о действиях, которые были или будут предприняты ими для решения рассматриваемых проблемных ситуаций. Какой бы из известных методов ни применялся, он должен опираться на опыт реальной практики выполнения конкретной работы, а не на домыслы о способах решения воображаемых потенциально возможных проблемных ситуаций. Исходный фонд поведенческих примеров упорядочивается, разбивается на подмножества, группы, которые должны быть однородны, так как характеризуют определенную категорию (кластер) ранее выделенных групп дескрипторов. Если, как это бывает при стратегическом планировании, необходимо оценивать новый тип работы, опыта выполнения которой у участников нет, то требования к ней должны быть сформированы в терминах, которые применяются к уже существующим типам работ и должен быть определен на первом этапе (анализ работы). Должна быть проверена понятность этой терминологии для всех участников процесса оценивания. Прозрачность и ясность содержания требований к фонду характеризующих их поведенческих примеров, должна быть проверена разработчиками и подтверждена в валидизационном исследовании (шестой этап). Из наборов поведенческих примеров должны быть исключены те, которые понятны только ограниченной группе работников, вовлеченных в процесс оценивания, либо состав этой группы должен четко указан (круг узкоквалифицированных специалистов, обладающих специальными, не обязательными для всех профессиональными знаниями и навыками). Опыт применения технологии говорит о том, что в подавляющем большинстве случаев для реализации этого этапа существует достаточно много апробированных методик и нет необходимости проводить трудоемкие разработки новых.

Этап 4. Разработка рейтинговых оценочных шкал

Разработка рейтинговых шкал, отображающих результаты количественной оценки степени выраженности качества, причинно связанного с уровнем эффективности выполнения работы. Существует (описаны в практических руководствах) три основных типа шкал, структура и правила применения которых известны разработчикам и пользователям. Первый тип: биполярные шкалы едва заметных различий с нулевым значением степени выраженности качества. Структура таких шкал подобна шкалам отображения результатов оценивания при помощи психометрических тестов. Ее разработка заключается в выборе количества градаций и содержательного описания набора внешне наблюдаемых поведенческих примеров позитивных и негативных проявлений качества на каждом уровне. Второй тип: рейтинговые (балльные шкалы), допускающие нулевой уровень степени выраженности качества. Подобные шкалы применяются при визуальной оценке силы ветра или волнения водоемов. «Ноль» в таких шкалах оценки аналогичен оценке «полный штиль», когда по наблюдаемым признакам невозможно судить о силе ветра и волнении водоема. Обычно балльные шкалы оценки силы ветра и волнения содержат девять градаций и наборов поведенческих примеров проявления качества, но выполнение этого требования необязательно. Количество градаций определяется соображениями удобства и допустимости статистиче-

ской обработки данных. Подсчет средних значений степени выраженности качества невозможен, так как деление на ноль — бессмысленная процедура. Третий тип шкал не допускает нулевых уровней значения степени выраженности. В них минимальный уровень равен единице. Это условие выполнимо, только если методически всегда обеспечена демонстрация поведенческих примеров проявления качества, и «штиль» невозможен.

Этап 5. Выбор методов поэтапного оценивания

Все допустимые технологией методы оценивания можно разделить на три категории: психометрически ориентированные, интерактивные и диалоговые. Основой психометрических методов являются психометрические тесты и ансамбли (батареи) психодиагностических методик. Интерактивные методы объединяют все множество методов, в которых участники вовлекаются в процесс выполнения групповых упражнений: управляемых и неуправляемых групповых дискуссий с распределенными и нераспределенными ролями, совместное решение учебных задач (кейсов), выполнение имитационных упражнений и т.п. Диалоговые объединяют типы методик, в которых участник и оценщик находятся в ситуации «один на один». К этому типу относятся структурированные, полуструктурированные и неструктурированные (глубинные) интервью. Каким бы ни был избранный метод оценивания, он должен соответствовать требованию измеримости (Д. МакКлелланд) и поэтапности. Требование поэтапности означает, что в любом методе должны быть вычленимы четыре этапа сбора и анализа информации: констатация, категоризация, оценивание и интеграция. Эти этапы могут быть разнесены во времени (как это делается в Ассесмент Центре) или слиты (как это происходит, когда эксперт-оценщик сразу сообщает результат, представленный в рейтинговой шкале), но принципиальная возможность обоснования выполнения каждого этапа должна быть обеспечена. Результаты интеграции данных должны быть представлены в виде «профиля» или «обобщенного рейтинга». Предъявление конечного отчета в форме свободных описаний, основанных исключительно на интуитивных представлениях эксперта, недопустимо, сколь бы убедительно они не выглядели. Выбор типа и конкретного набора методов во многом определяется результатами анализа работы и принятыми нормами контроля качества оценки. Если готового метода в арсенале известных нет, и требуется разработка оригинального, не имеющего аналогов и прототипов, то до его внедрения он должен пройти этап валидации (этап 6). Практика применения технологии свидетельствует, что накопленный арсенал апробированных методов позволяет решать на должном уровне качества широкий класс практических задач оценивания.

Этап 6. Валидизационные исследования

Валидизационные пилотные исследования проводят с целью обоснования «дифференцирующей силы» принятой системы критериев сопоставления, доказательств того, что принятая система критериев позволяет на удовлетворительном уровне статистической значимости распознавать представителей разных критериальных групп. Применяются два основных подхода: эмпирико-статистический и экспертно-аналитический. Первый подход проведения требует выборочного обследования небольших по численности групп представителей разных критериальных групп при помощи программ оценивания, разработанных в соответствии с требованиями технологии. В этом случае результаты обследования сопоставляются с результатами оценки эффективности в организации при помощи системы принятых критериев оценки эффективности выполнения работы, и проводится статистический анализ гипотез о том, что результаты оценивания действительно распознают критериальные группы на заранее выбранном уровне значимости. Методология проведения

подобных исследований описана во многих практических руководствах по разработке систем оценки персонала. Подсчет корреляционных связей — скорее дань традиции, чем обязательное требование. Достаточно обосновать статистическую значимость различных групп показателей эффективности. Для этого рекомендуется применять непараметрические методы статистической проверки гипотез, не требующие определения параметров распределений и больших выборок. Экспертно-аналитические методы валидации предусматривают опрос групп опытных работников, в котором эксперты должны указать, с какой частотой в разных критериальных группах наблюдается наглядные поведенческие проявления оцениваемых качеств. Если расчеты показывают, что, по их оценкам, разница частот оказывается статистически значимой, то критериальная валидность системы критериев считается экспертно обоснованной. Для проведения таких поросов разрабатываются специальные формы анкет, схемы структурированных интервью и указываются методы статистической проверки гипотез. Эмпирико-статистический подход больше соответствует сложившимся традициям и является более ресурсозатратным. Он предпочтительнее, если в программу оценивания включены методики, психометрические характеристики, качества которых недостаточно изучены. Экспертно-аналитические методы менее ресурсозатратны, но ограничиваются ими рискованно, так как они, в конечном счете, являются обобщением субъективных экспертных оценок. Оптимально сочетать (проводить параллельно) оба метода. Без проведения валидации система критериев может считаться пригодной только для сопоставления (сравнения), но не для распознавания (дифференциации) критериальных групп. Признание лицами, принимающими решение о пригодности системы критериев оценки на основе обобщенных впечатлений о ее качествах, является недопустимой профанацией, так как представители организации-заказчика и организации-исполнителя являются заинтересованными лицами и должны проделать это, по крайней мере, дважды при утверждении программы проекта и подписания акта о выполнении работы, что, разумеется, нельзя рассматривать как обоснование ее критериальной валидности независимыми экспертами.

Этап 7. Обучение пользователей

МИКРИС — технология диагностики организационного поведения. Она должна быть принципиально тиражируема и представлена, т.е. описана так, чтобы ее можно было передать обученным пользователям. Ее выполнение, конечно, зависит от исполнительского мастерства и опыта пользователей, но она не является формой исполнительного искусства небольшой группы «посвященных», и для ее передачи разработаны образовательные программы, включающие лабораторные и практические занятия, тренинги оценщиков и учебные пособия. В 2004 г. в пособии «Методы практической социальной психологии» в главе «Диагностический подход к оценке человеческих ресурсов» были описаны результаты исследований, в которых были выделены критерии распознавания групп, ориентированных на выполнение работы с наивысшим и средним уровнем качества (Жуков, 2014). В 2012 г. в тезисах к V съезду Российского психологического общества технология представлена как один из разделов этой учебной дисциплины (Ерофеев, 2012). В этом году вышли в свет учебные пособия «Психология труда» (Манухина, 2014), и «Психология труда, инженерная психология и эргономика» (Абдуллаева, 2014), в которых технология описана соответственно в главах «Диагностика организационного поведения» и «Ассесмент центр». Подобные разделы курсов по оценке персонала, читаемых в МГУ им. М.В. Ломоносова на факультете психологии и в Институте гуманитарного образования и права МЭСИ, включают модули, в которых изучается технологии МИКРИС.

Методика создания модели компетентностей по версии «ЦКТ-21 век»

Этап 1. Сбор документов организации для проведения анализа деятельности

В организации запрашивается для анализа максимально возможный спектр нормативных и отчетных документов, в которых отражены:

- цели, задачи деятельности сотрудников (например, положения о деятельности отделов);
- обязанности сотрудников (например, должностные инструкции);
- свидетельства о реально выполняемой сотрудниками деятельности в течение определенного периода времени (например, фотографии рабочего дня, квартальные отчеты и т.п.).

Этап 2. Аналитическая обработка собранных документов

Примечание: Обработку информации целесообразно строить от анализа более общих положений организации к более частным:

- анализ положений организации;
- анализ должностных инструкций;
- анализ фотографий рабочего дня.

Метод анализа: обработка информации, содержащейся в документах, проводится качественно-количественным методом контент-анализа. Результат: вычленение основных специфических групп задач деятельности и их составляющих.

Этап 3. Формирование модели компетентностей для данной должности

На данном этапе осуществляется переход от анализа задач деятельности (компетенций) к анализу психологической составляющей их выполнения, а именно к компетентностям (Табл. 1). Ключевой вопрос данного этапа: Какие профессиональные и личностно-деловые качества (т.е. знания, способности, умения и навыки) необходимы для успешной реализации каждой из выделенных групп профессиональных задач?

Таблица 1. Метод анализа: индивидуальная и групповая экспертная оценка

Ранг	Подкатегория задач	Задачи (дополнительно)	Необходимые умения и навыки	Компетентности
1	Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.)	Перечень задач, входящих в данную подкатегорию по всем проанализированным документам.	1. Способность четко ставить цели и задачи. 2. Умение создавать алгоритмы рабочего процесса. 3. Умение координировать работу. 4. Умение проговаривать сроки выполнения задачи. 5. Умение отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки. 6. Способность определять приоритеты в деятельности. 7. Умение понять потребности сотрудников, их чувства. 8. Умение урегулировать конфликты. 9. Умение объяснять. И т.д.	1. Способность к <i>организации работы и контролю</i> (умения 1–5). 2. Способность к <i>планированию</i> (умение 6). 3. Способность к <i>управлению отношениями</i> (умения 7–8). 4. <i>Убедительность</i> (умение 9).

Ранг	Подкатегория задач	Задачи (дополнительно)	Необходимые умения и навыки	Компетентности
2–3	Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов).	Перечень задач, входящих в данную подкатегорию по всем проанализированным документам.	1. Умение разрабатывать детальный план действий. 2. Умение определять необходимые ресурсы для достижения цели (денежные, временные, кадровые и др.). 3. Умение из общего материала выделить главное. Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции. 4. Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. 5. Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации и т.д.	6. Способность к <i>планированию</i> (умения 1, 2). 7. <i>Системность и аналитичность мышления</i> (умения 3–5).
2–3	Планирование.			
4	Согласование проектов.			

Верификация модели качественными методами (экспертной оценкой)

Помимо количественной обработки существует качественный аспект анализа: документы просматриваются на предмет особенностей организационной культуры, норм и ценностей организации, о которых свидетельствуют в том числе детали формулировки задач и т.п. Обычно этот аспект анализа помогает дополнить и выверить блок личностных компетентностей для данной должности, т.к. именно он в большей степени зависит от подобных нюансов постановки задач.

Формулирование модели компетентностей (Табл. 2).

Таблица 2. Пример построения модели компетентностей

№	Название компетенции	Расшифровка компетентностей
I. Блок «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
1.	Знание законодательной и нормативной документации	<ul style="list-style-type: none"> • Знание ТК РФ. • Знание Устава Госкорпорации «GPR», решений его органов управления. • Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы. • Инструкции по делопроизводству и требования к подготовке и хранению документов.
2.	Специальные знания и умения	<ul style="list-style-type: none"> • Система оплаты труда и, состав заработной платы, в т.ч. виды стимулирующих и компенсационных выплат, порядок их начисления. • Методы нормирования труда. • Разработка внутренних кадровых документов. • Анализ текучести кадров и других кадровых показателей, составление кадровой отчетности. • Адаптация и внедрение новых технологий и инструментов управления персоналом. • Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников • Описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций и т.д.). • Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников.

№	Название компетенции	Расшифровка компетентностей
II. Блок «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
3.	Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Способность определять приоритеты в деятельности. • Способность предвидеть возможные проблемы и разрабатывать конкретные способы их решения. • Умение разрабатывать детальный план действий, определять необходимые ресурсы для достижения цели (денежные, временные, кадровые и др.). • Способность структурировать и упорядочивать деятельность. Умение организовывать свое время.
4.	Организация работы и контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Способность четко ставить цели и задачи, создавать алгоритмы рабочего процесса, координировать работу. • Умение проговаривать сроки выполнения задачи, отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки, запрашивать промежуточные результаты. • Умение оценить конечный результат деятельности.
5.	...	
III. Блок «РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ»		
6.	Аналитичность и системность мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Способность выявлять существенные причинно-следственные взаимосвязи; умение из общего материала выделить главное. • Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции, анализируя факты и цифры. • Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. • Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации; способность к обобщению по разным основаниям, умение делать выводы из противоречивых данных.
7.	Динамичность мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Способность быстро собирать и обрабатывать информацию. • Способность быстро выбирать необходимую информацию для решения данной задачи.
IV. Блок «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»		
8.	Навыки деловой коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Способность слушать и слышать коллег. • Способность четко, ясно и структурировано излагать свои мысли по существу в устной и письменной форме; формулировать сообщение с учетом особенностей собеседника, аудитории. • Умение вести диалог с учётом позиции партнеров и доступно представлять свою. • Умение делать презентации.
9.	Управление отношениями	<ul style="list-style-type: none"> • Способность работать эффективно в различных ситуациях, с различными людьми или группами; понимание и способность разбираться в различных и противоречивых точках зрения на проблему. • Умение найти адекватный тон взаимодействия с разными партнерами, изменить стиль коммуникативного поведения в зависимости от стратегии собеседника. • Способность принимать различные позиции и мнения.
V. Блок «ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК»		
10.	Гибкость	<ul style="list-style-type: none"> • Умение сочетать высокий уровень исполнительской дисциплины, четкого следования инструкциям и самостоятельности в принятии шагов для решения проблемы.
11.	Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> • Способность эффективно действовать в ситуации длительного напряжения, умение управлять своим эмоциональным состоянием. • Устойчивость к психологическому и физиологическому перенапряжению в ситуации цейтнота, при внешнем давлении.

Едва ли кто-либо из психологов или преподавателей будет всерьез спорить с утверждением — «компетенции сегодня существуют, и требуется их оценивать». Но единодушия в ответах на вопросы «что такое компетенции?» и «как их измерять и оценивать?» не наблюдается. Например, авторы данной публикации дают в своих работах близкие по содержанию, но все-таки отличающиеся определения, и описывают разные методы и методики оцениваемых ими компетенций. А так ли уж требуется в этом вопросе согласие и однозначность исследователей?² Ведь в психологии благополучно, относительно мирно сосуществуют разные понимания таких, например, важных терминов как «личность» или «мотив». С нашей точки зрения, термин «компетенция» занимает во множестве неоднозначно определенных психологических понятий выделенную, лидерскую, исключительную позицию.

Прежде всего, это связано с тем, что понятие «компетенции» активно используется не только исследователями, но и власть предержащими, озабоченными не столько научной строгостью в определениях понятия, а также валидностью методик измерения и оценки компетенций различного типа, сколько исполнительской дисциплиной тех, кто должен выполнять нормативные предписания и административные распоряжения, связанные с необходимостью оценки компетенции. Достаточно прочесть определение понятия «образование» во вступившем в силу законе «Об образовании в Российской Федерации», чтобы понять, что сентиментальная фаза обсуждения различных аспектов, оттенков содержания, теоретических эскерсисов на тему «а зачем нам это понятие» — в прошлом. Если закон содержит понятие компетенции в определении того, чем мы занимаемся (т.е. образования), но не включает определение понятия компетенции, то незнание того, что это такое, не избавляет нас от необходимости соблюдать все положения вступившего в силу в этом году закона. Видимо авторами закона по умолчанию предполагается, что все граждане РФ, связанные с образованием, должны отчетливо и одинаково понимать, о чем идет речь, когда говорится о компетенциях. Принятие закона, содержащего термин «компетенции», — это действительно значимое событие, вполне соответствующее традиционным представлениям о том, что сорокалетие так просто без последствий не должно оканчиваться.

Заключение

Думается, что читателей журнала «Организационная психология» не нужно убеждать в том, что оценкой компетенций давно озабочены не только преподаватели, но и многие руководители и кадровики. Нам не раз приходилось слышать от руководителей: «У нас уже внедрена система компетенций, но мы не знаем, как их измерять (или оценивать)». Только то, что вопросом на вопрос не отвечают, сдерживает нас от встречного: «О чем Вы думали, когда внедряли систему критериев оценки, не озаботившись вопросом о том как, при помощи каких средств, эти критерии будут определяться?». Не секрет, что компетенции во многих случаях просто заимствуются разработчиками из организаций, занимающихся сходной деятельностью, берутся из опубликованных словарей компетенций или создаются на основе опроса руководителей. «Какие качества работников вы считаете наиболее важными для оценки его эффективности?» — спрашивается обычно у руководителей, выступающих в роли экспертов при разработке моделей компетенций. Обобщенные списки названных экспертами профессионально важных качеств (ПВК) работников зачастую и представляют собой контрольный список качеств, выдаваемых разработчиками за «словарь компетенций». Эта технология

разработки критериев оценки работников была бы вполне приемлема, если бы за каждым названным экспертами профессионально важным качеством была «закреплена» специфическая валидная и надежная процедура его оценивания. Если это не так, и в выделенный список ПВК включены качества, которые неизвестно как измерять, то данный контрольный список не может рассматриваться в качестве модели компетенций.

Из трудов классиков компетентностного подхода известно, что для создания валидной модели компетенций — критериев различающих группы эффективных и неэффективных работников необходимо при помощи специальных методов провести анализ работы и только после этого создавать модель компетенций и методический комплекс для оценки и измерения компетентностей работника. Давать рабочие определения профессиональных компетенций и их содержательные описания, не подразумевая при этом, что метод их измерения четко определен при разработке модели и описан в руководстве, значит заниматься профанацией. Сказанное четко следует из работ основоположников компетентностного подхода и результатов многолетних исследований, посвященных развитию словарей и моделей компетенций. Классические определения термина компетенции неразрывно связаны с методами их выявления в процедурах анализа работы и описаниями внешне наблюдаемых поведенческих индикаторов проявления компетенций и методов оценки степени их сформированности (или степени выраженности) у оцениваемых работников.

Литература

- Абдуллаева, М.М. и др. (2014). *Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для академического бакалавриата*. Под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М.: Юрайт, 2015. 618 с.
- Ерофеев, А.К. (2012). Теоретические и эмпирические основы диагностики организационного поведения. *V Съезд Общероссийской общественной организации «Российское психологическое общество»* Москва, 14–18 февраля 2012 года. Научные материалы. Том II. С. 101–102.
- Жуков, Ю.М. и др. (2004). *Методы практической социальной психологии*. Под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс. 256 с.
- Манухина, С.Ю. (2014). *Психология труда. Учебник и практикум для академического бакалавриата*. Под ред. С.Ю. Манухиной. М.: Юрайт, 2015. 485 с.
- Равен, Дж. (2002). *Компетентность в современном обществе: Выявление, развитие и реализация*. М.: Вильямс.
- Синягин, Ю.В., Новикова, О.Г. (2006). *Компетентностный подход в оценке управленческого персонала*. М.: Изд-во РАГС.
- Спенсер, Л.М., Спенсер, С.М. (2005). *Компетенции на работе*. М.: НИРО.
- Уиддет, С., Холлифорд, С. (2003). *Руководство по компетенциям*. М.: НИРО.
- McClelland, D.C. (1976). *A guide to job competence assessment*. Boston: McBer.
- Raven, J. (1977). *Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence*. London: H.K. Lewis; New York: The Psychological Corp.

Приложение**Рекомендуемые авторами литературные источники для разработки моделей компетенций**

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М., Кнорус, 2011.
2. Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Методика создания модели компетентностей [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 61–77.
3. Крымчанинова М.В. Методы оценки персонала современной организации: Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2009.
4. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: НИРРО, 2005.
5. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. М.: НИРРО, 2003.
6. Беков Х.А. Оценка персонала управления (теория и практика). М.: МЦКП, 2002.
7. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2005.
9. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. М.: Вершина, 2005.
10. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Доннелли Дж.Х. Организация: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Ерофеев А.К. Диагностический подход к оценке человеческих ресурсов // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. Под ред. Ю.М. Жукова. М., Аспект Пресс, 2004. С. 23-48.
12. Ерофеев А.К. Диагностика организационного поведения в ассесмент-центрах // Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для академического бакалавриата / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М., Юрайт, 2015. С. 300–319.
13. Ерофеев А.К. Теоретические и эмпирические основы диагностики организационного поведения // Научные материалы 5 съезда Российского психологического общества Т.2. М., РПО, 2012. С. 101-102.
14. Иванова Е.М. Психологическая системная профессиография. М.: ПЕР СЭ, 2003.
15. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. М.: Эксмо, 2007.
16. Крымов А.А. Вы — управляющий персоналом. М.: Бератор-Пресс, 2003.
17. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива. М.: Финпресс, 2007.
18. Лучшие HR-решения. М.: Вершина, 2007.
19. Нортон Р., Каплан Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
20. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: Выявление, развитие и реализация. М.: Вильямс, 2002.
21. Синягин Ю.В., Новикова О.Г. Компетентностный подход в оценке управленческого персонала. М.: Изд-во РАГС, 2006.
22. Стадник А. Оценка персонала. М.: ООО «Бегин групп», 2005.
23. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИРРО, 2003.
24. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. М.: НИРРО, 2006.
25. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2007.
26. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003.

27. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist, № 28, 1973.
28. McClelland D.C. A guide to job competence assessment. Boston: McBer, 1976.
29. Raven J. Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence. London: H.K. Lewis; New York: The Psychological Corp., 1977.
30. Spencer L.M. Calculating human resource costs and benefits. New York: Wiley, 1986.

Original competences modeling technologies

Alexander YEROFEEV

Moscow Lomonosov State University, Moscow, Russia

Takhir BAZAROV

Moscow Lomonosov State University, Moscow, Russia

Abstract. Characterization of competencies as key to assessing staff have been actively used since the mid-1990s. Of course, the organization's staff was evaluated and selected before. If we talk about formal staff appraisal system, they first appeared in the US companies in the early 20 century. In the 1960s. were used scheme taking into account the strategic objectives of the business, which formed the basis of modern methods of evaluating-staff. Traditional industrial-organizational psychology began with a separate analysis of the job and of the worker and attempts to combine them. This approach has been very successful in predicting academic performance based on tests of academic type, but was completely inadequate for predicting the performance of the work at the senior level, which is very important in today's business. An approach based on competencies, allows to link into a whole human resource management in recruitment, career planning, performance assessment and development in the coming years. However, with the introduction of competency in the practice of staff management in organizations has not been without difficulties, including a purely terminological. In this article we offer our readers two possible technology to build competency/competencies models. One of them developed in the paradigm MIKRIS (A.K. Yerofeev), another one — more than 20 years used by consultants of Center for Personnel Technologies – 21st Century (T.Yu. Bazarov). Both technologies use different approaches to building models, however, they have in common is that the authors are convinced of the need in each case to create exactly the model of competencies/competences, which is relevant to the conditions of a particular organization. Technology MIKRIS (Methods of extraction and recognition criteria for comparison) is described as a sequence of seven stages: analysis of the work; the allocation of the four groups of criteria; extracting behavioral examples; development of rating scales; stepwise selection methods of evaluation; validation (pilot) study; users training. Methods of creating competencies model according to the "CKT – 21" includes four stages: collection of documents; analysis of the collected documents; formation model for the position; verification of the model qualitative methods.

Keywords: evaluation; competence; competency; competence-based approach; job analysis.

References

- Abdullaeva, M.M. et al. (2014). *Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata* [Work Psychology, engineering psychology and ergonomics: a textbook for undergraduate academic]. E.A. Klimov, O.G. Noskova, G.N. Solntseva (Eds.). M.: Yurait, 2015. 618 s.
- Manukhina, S.Yu. (2014). *Psikhologiya truda. Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Psychology of work. Tutorial and workshop for academic bachelor]. Ed. by S.Yu. Manukhina. M.: Yurait, 2015. 485 s.
- McClelland, D.C. (1976). *A guide to job competence assessment*. Boston: McBer.
- Raven, J. (1977). *Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence*. London: H.K. Lewis; New York: The Psychological Corp.

- Raven, J. (2002). *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: Vyyavlenie, razvitie i realizatsiya* [Competence in modern society: the identification, development and implementation]. M.: Vil'yams.
- Sinyagin, Yu.V., Novikova, O.G. (2006). *Kompetentnostnyi podkhod v otsenke upravlencheskogo personala* [Competence approach in the evaluation of managerial personnel]. M.: Izd-vo RAGS.
- Spenser, L.M., Spenser, S.M. (2005). *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. M.: HIPPO.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [The Competencies Handbook]. M.: HIPPO.
- Yerofeev, A.K. (2012). Teoreticheskie i empiricheskie osnovy diagnostiki organizatsionnogo povedeniya [Theoretical and empirical foundations of organizational diagnosis in reference]. *V S'ezd Obshcherossiiskoi obshchestvennoi organizatsii «Rossiiskoe psikhologicheskoe obshchestvo»* Moskva, 14–18 fevralya 2012 goda. Nauchnye materialy. Tom II. S. 101–102.
- Zhukov, Yu.M. et al. (2004). *Metody prakticheskoi sotsial'noi psikhologii* [Practical methods of social psychology]. Pod red. Yu.M. Zhukova. M.: Aspekt Press. 256 s.