

**О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева, канд. экон. наук, Л. А. Давыдова**

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»  
в г. Горловка**

## **РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Обоснована необходимость оценки компетенций руководителей для обеспечения эффективного функционирования организации. На основании анализа различных подходов к моделированию компетенций доказана целесообразность адаптации модели «20 граней» компании A&DC к оцениванию компетенций руководителей высшего уровня иерархии. Определены направления адаптации модели «20 граней». Предложен расчет агрегированного показателя для оценки уровня развития компетенций руководителей в организации.*

**Ключевые слова:** компетентностный подход, модель компетенций, руководитель, топ-менеджмент, профессиональная компетенция, агрегированный показатель, вербальная оценка

### **Введение**

Залогом эффективного функционирования любой современной организации является управленческая команда, выступающая движущей силой ее развития. Необходимостью выявления и развития профессиональных и личностных характеристик работников в целом и руководителей в частности обусловлена распространением компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами. Именно развитие компетенций топ-менеджеров высшего уровня иерархии выступает катализатором повышения эффективности их деятельности и, как следствие, развития потенциала организации [1]. В практике управленческой деятельности субъектов хозяйствования компетентностный подход реализуется через формирование моделей компетенций для конкретных должностных позиций, а соответствие работника модели компетенций выступает как критерий его совместимости с целями, стандартами профессиональной деятельности и корпоративными ценностями организации. Поскольку именно руководители высшего уровня управления играют ведущую роль в достижении целей организации, актуализируется необходимость оценки их опыта, профессиональных знаний и квалификации путем построения адекватных и исчерпывающих моделей компетенций.

### **Анализ публикаций**

Впервые в процессе отбора на вакантные должности компаниями стала использоваться модель Д. Макклелланда, предложенная им в рамках мотивационной теории потребностей [2]. Данная модель включает три группы потребностей (мотивов) [2, 3]: потребность достижения, проявляющаяся в желании работника максимизировать результат профессиональной деятельности; потребность взаимодействия (аффилиации), предполагающая активное взаимодействие в коллективе, формирование дружеских отношений, формирование чувства принадлежности и сопричастности; потребность власти, основанная на стремлении влиять на действия других лиц и контролировать их. В контексте формирования моделей компетенций руководителей очевидно, что именно сильное проявление потребности во власти в сочетании с выраженным желанием максимизации результата могут рассматриваться как первичные критерии оценки соответствия работника управленческой должности.

Концепция моделирования управленческой компетентности Л. Спенсера и С. Спенсера предусматривает выделение пяти положений, отвечающих за формирование отдельных компетенций [4]:

- 1) мотивы, побуждающие работника к действиям и выбору линии поведения в конкретных условиях;
- 2) психофизиологические свойства, определяющие реакцию работника на ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности;
- 3) Я-концепция как совокупность моральных наставлений и ценностей, которые прогнозируют действия работника в краткосрочном периоде;
- 4) знание как информация, которой владеет сотрудник, потенциальная основа его результативной деятельности;
- 5) навыки, то есть выработанные и приобретенные приемы профессиональной деятельности.

Приведенные подходы к формированию компетенций являются классической теоретической основой управления персоналом на основе компетентностного подхода, тогда как большую практическую ценность представляют модели компетенций, разработанные известными компаниями. Наибольшее распространение среди таких моделей получила модель компетенций менеджеров «20 граней» британской компании A&DC [5] и модель «Восемь компетенций» компании SHL – мирового лидера по оценке персонала [6].

Среди других распространенных инструментов формирования и оценивания компетенций руководителей следует отметить модели DDA (Director's Development Audit) и PMC (Perspectives on Management Competencies) компании SHL [7]. Первая из них, известная под названием «Восемь компетенций», разработанная специально для руководителей высшего уровня иерархии, предусматривает выделение следующих групп компетенций: стратегия, корпоративная культура, управление людьми, оперативное управление [8]. Модель PMC оценивает компетенции менеджеров и профессионалов в таких областях, как: лидерство, межличностные компетенции, аналитические компетенции, понимание бизнеса, динамизм, операциональные компетенции [7].

На наш взгляд, более широкий спектр возможностей для оценки компетенций руководителей организации предоставляет модель «20 граней». Ее отличительными чертами являются небольшое количество групп (5) и понятных компетенций в их составе (4), что упрощает процесс оценки компетенций работников. Также удобной является симметричность модели относительно компетенций различных категорий, т. е. в каждую группу входит одинаковое количество компетенций в отличие, например, от моделей DDA и PMC компании SHL. В то же время целесообразным является уточнение структуры и элементного состава модели «20 граней» в контексте исследования компетенций именно руководителей высшего уровня иерархии организации.

**Цель работы** – адаптация модели «20 граней» компании A&DC к оцениванию компетенций управленческого персонала высшего уровня иерархии современной организации.

### **Основная часть**

Для оценки уровня развития (проявления) компетенций обычно применяются вербальные шкалы, по которым работнику присваивается оценка в диапазоне от «полное соответствие компетенции» до «отсутствие компетенции». Подход к формированию индикаторов соответствия работника требованиям должности, как и, собственно, к разработке модели компетенций в целом, определяется в рамках каждой конкретной организации в зависимости от ее целей, приоритетов и финансовых возможностей.

В целом существуют следующие способы моделирования компетенций:

- использование классических моделей компетенций, предложенных в специализированной научной литературе разработчиками компетентностного подхода;
- использование стандартизированных универсальных моделей успешных организаций, консалтинговых компаний, кадровых агентств и т. д.;

- корректировка заимствованных моделей компетенций с целью обеспечения их адаптации к факторам внутренней и внешней среды организации;
- разработка собственной модели компетенций в соответствии с корпоративными целями и стандартами деятельности организации (самостоятельно или с привлечением внешних консультантов).

Как уже было отмечено выше, наибольшую практическую ценность представляют модели компетенций, разработанные успешными организациями, такие как модель компетенций менеджеров «20 граней» британской компании A&DC и модель «Восьми компетенций» корпорации SHL. Модель «20 граней» включает 20 важных для деятельности руководителя компетенций, которые по признаку сходства распределены на 5 групп: управленческие навыки, внутренняя мотивация, навыки принятия решений, личные качества, навыки межличностного взаимодействия (таблица 1).

Таблица 1 – Модель компетенций руководителей «20 граней»

Управленческие навыки	Внутренняя мотивация	Навыки принятия решений	Личные качества	Навыки межличностного взаимодействия
Планирование и организация деятельности	Инициативность	Структурный анализ проблем	Стрессоустойчивость	Эмпатия (межличностное понимание)
Делегирование полномочий и распределение обязанностей	Нацеленность на долгосрочный результат	Сбор и обработка релевантной информации	Адаптивность	Способность к убедительной коммуникации
Развитие подчиненных в соответствии с целями организации	Развитие личных навыков и профессиональный рост	Предпринимательское мышление (ориентация на результат)	Ответственность, организованность, решимость	Создание благоприятного социально-психологического климата
Эффективное лидерство	Ориентация на качество	Системность мышления	Позитивное мышление	Умение работать в команде

В контексте формирования модели компетенций руководителей организации следует отметить, что набор соответствующих компетенций будет иметь определенные отличия для функциональных и линейных менеджеров. Так, функциональный топ-менеджер должен быть специалистом высокого уровня в своей функциональной сфере, тогда как компетенции линейного менеджера преимущественно касаются широко спектра общих управленческих навыков, лидерства, способности к коммуникациям, принятия решений и др.

Еще одним существенным уточнением модели «20 граней», которое будет способствовать эффективному оцениванию компетенций руководителей организации, является регламентация уровня их профессиональных знаний. Соответствующие уточнения целесообразно сделать по аналогии с подходом В. М. Пуляевой [9], которая совершенствует модель «20 граней» за счет добавления группы компетенций «Навыки управления корпоративными знаниями», оценивающих способности к аккумулированию профессиональных знаний руководителями в сфере сервисного менеджмента. Значимость соответствующих компетенций очевидна в любой сфере деятельности, учитывая функционирование современных организаций в условиях экономики знаний.

Способность руководителя к актуализации профессиональных знаний соответствует компетенциям моделей «20 граней» «Развитие личных навыков и профессиональный рост» (группа «Внутренняя мотивация»). Компетенцию, характеризующую умение руководителя передавать собственные явные и неявные знания (профессиональное наставничество) целесообразно включить в группу профессиональных компетенций.

В то же время, навыками в сфере управления корпоративными знаниями не исчерпываются требования к профессионализму руководителей как специалистам в определенной сфере деятельности. Поэтому целесообразным является включение в модель «20 граней» компетенций, характеризующих уровень владения руководителями навыками по специальности и профилю деятельности, то есть профессиональных компетенций.

Основой для отбора наиболее приоритетных из них могут служить классификаторы профессиональных компетенций руководителей (таблица 2).

Таблица 2 – Виды профессиональных компетенций в управленческой деятельности руководителя

Профессиональные компетенции	Аббревиатура компетенции
Знание и умение планировать деятельность организации (подразделения)	КП-1
Знание и умение планировать личное рабочее время	КП-2
Способность организовывать работу в соответствии с требованиями безопасности жизнедеятельности и охраны труда	КП-3
Умение организовывать работу организации (подразделения)	КП-4
Способность профессионально использовать профилированные знания в сфере деятельности организации	КП-5
Умение мотивировать персонал	КП-6
Способность к деловым коммуникациям в профессиональной сфере, знание основ делового общения	КП-7
Навыки командной работы	КП-8
Умение вести переговоры	КП-9
Умение управлять конфликтами	КП-10
Умение принимать решения	КП-11
Умение контролировать работу подчиненных	КП-12
Знание делового этикета	КП-13
Умение формировать корпоративную культуру организации	КП-14

Отметим, что большинство включенных в перечень профессиональных компетенций, приведенных в таблице 1, либо в синонимической формулировке входят в различные группы компетенций модели «20 граней», либо могут быть представлены как их комбинация (таблица 3). Например, компетенция КП-6 «Умение мотивировать персонал» образуется путем сочетания компетенций модели «20 граней» под названиями «Эффективное лидерство» (группа «Управленческие навыки») и «Способность к убедительной коммуникации» (группа «Способность к личностному взаимодействию»).

Профессиональные компетенции преимущественно коррелируют с компетенциями групп «Управленческие навыки» и «Навыки личностного взаимодействия» модели «20 граней», что подтверждает важность соответствующих навыков для эффективной деятельности руководителей. В то же время, практически отсутствуют в перечне профессиональных компетенций те, которые ассоциируются с субъективными характеристиками руководителя (группы «Личные качества» и «Внутренняя мотивация»).

К двум профессиональным компетенциям, аналоги которых выявлены в модели «20 граней», относятся компетенции КП-5 «Способность профессионально использовать профилированные знания в сфере деятельности организации» и КП-13 «Знание делового этикета». Относительно компетенции «Знание делового этикета» интересно рассмотреть результаты исследования, изложенного в работе [10], где с целью выявления особенностей реализации компетентностного подхода приводятся результаты опроса 175 руководителей различных уровней. Результаты исследования систематизированы в таблице 4.

Таблица 3 – Соответствие профессиональных компетенций составляющим модели «20 граней»

Профессиональные компетенции	Шифр	Соответствие компетенциям модели «20 граней»	
		Группа компетенций	Компетенция
Знание и умение планировать деятельность организации (подразделения)	КП-1	«Управленческие навыки»	«Планирование и организация деятельности»
Знание и умение планировать личное рабочее время	КП-2	«Личные качества»	«Ответственность и организованность»
Способность организовывать работу в соответствии с требованиями безопасности жизнедеятельности и охраны труда	КП-3	«Управленческие навыки»	«Планирование и организация деятельности»
Умение организовывать работу организации (подразделения)	КП-4		
Способность профессионально использовать профилированные знания в сфере деятельности организации	КП-5	–	–
Умение мотивировать персонал	КП-6	«Управленческие навыки»	«Эффективное лидерство»
		«Навыки межличностного взаимодействия»	«Способность к убедительному общению»
Способность к деловым коммуникациям в профессиональной сфере, знание основ делового общения	КП-7	«Навыки межличностного взаимодействия»	«Способность к убедительному общению»
Навыки командной работы	КП-8	«Навыки межличностного взаимодействия»	«Умение работать в команде»
Умение вести переговоры	КП-9	«Навыки межличностного взаимодействия»	«Способность к убедительному общению»
Умение управлять конфликтами	КП-10	«Навыки межличностного взаимодействия»	«Создание благоприятного социально-психологического климата»
Умение принимать решения	КП-11	«Навыки принятия решений»	Все компетенции группы
Умение контролировать работу подчиненных	КП-12	«Управленческие навыки»	«Делегирование полномочий и распределение обязанностей»
Знание делового этикета	КП-13	–	–
Умение формировать корпоративную культуру организации	КП-14	«Навыки межличностного взаимодействия»	«Создание благоприятного социально-психологического климата»

Таблица 4 – Коэффициенты весомости профессиональных компетенций в деятельности работников различных уровней управления

Весовой коэффициент	Профессиональные компетенции руководителей высшего уровня управления														Всего
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14	
$\alpha$ , %	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70	100
Ранг	12	11	7	8	10	3	6	4	5	7	13	9	1	2	
Профессиональные компетенции руководителей среднего уровня управления															
$\alpha$ , %	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43	100
Ранг	12	7	13	2	11	3	1	5	10	7	8	6	9	4	
Профессиональные компетенции руководителей низшего уровня управления															
$\alpha$ , %	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83	100
Ранг	11	7	13	14	6	1	5	3	12	2	8	4	10	9	

Согласно методике исследования, экспертам было предложено оценить значимость 14 профессиональных компетенций (таблица 1) для эффективной деятельности руководителей разных уровней управления. Результаты оценки значимости профессиональных компетенций (таблица 4) показали, что, по мнению экспертов, отдельные профессиональные компетенции имеют различную значимость на каждом из уровней управленческой иерархии.

Так, первые три наиболее значимые компетенции для руководителей разных уровней управления выглядят следующим образом: высший уровень управления – знание делового этикета ( $\alpha = 7,85$ ), умение формировать корпоративную культуру организации ( $\alpha = 7,70$ ), умение мотивировать персонал ( $\alpha = 7,67$ ); средний уровень управления – способность к деловым коммуникациям в профессиональной сфере и знания основ делового общения ( $\alpha = 8,44$ ), умение организовывать работу организации/подразделения ( $\alpha = 8,14$ ), умение мотивировать персонал ( $\alpha = 7,48$ ); низший уровень управления – умение мотивировать персонал ( $\alpha = 9,95$ ), умение управлять конфликтами ( $\alpha = 8,68$ ), навыки работы в команде ( $\alpha = 8,41$ ).

В целом следует отметить, что различные профессиональные компетенции имеют разную значимость для руководителей разных уровней управления. Также вполне обоснованным выглядит вывод о том, что для руководителей, например, более низкого уровня управления наиболее важными профессиональными навыками является умение мотивировать персонал (КП-6), предупреждать и преодолевать межличностные конфликты (КП-10), умение обеспечивать командные результаты работы (КП-8). На среднем уровне большую значимость приобретают способность к профессиональным деловым коммуникациям (КП-7) и организации работы подчиненных (КП-4) при сохранении важности умения мотивировать персонал (КП-6). Относительно значимости компетенций руководителей высшего уровня управления, на наш взгляд, знания делового этикета (КП-13) преимущественно поглощаются компетенцией КП-7, которая предполагает способность к деловым коммуникациям и знание основ делового общения. Зато такой компетенции, как способность профессионально использовать профилированные знания в сфере деятельности организации (КП-5), эксперты присвоили низкую значимость на высшем и среднем уровнях управления (соответственно ранги 10 и 11), и умеренную – на более низком уровне (ранг 6). Действительно, профессиональные знания и навыки по специальности имеют наибольшую важность для руководителей низшего уровня иерархии, но, на наш взгляд, отвергать важность этих компетенций для высшего руководства организации нецелесообразно.

Приведенные соображения подтверждают целесообразность включения в модель «20 граней» группы «Профессиональные компетенции», которые характеризуют уровень владения руководителями навыками по специальности и профилю деятельности. В качестве компетенций этой группы предлагается определить следующие:

- 1) соответствие профессионального образования и опыта занимаемой должности;
- 2) способность использовать профессиональные знания в сфере деятельности организации;
- 3) умение передавать собственные явные и неявные знания (профессиональное наставничество);
- 4) отношение к повышению профессиональной квалификации и его результативность.

Переход от качественной к количественной шкале оценки компетенций предлагается осуществлять путем присвоения вербальным оценкам степени развития компетенций руководителей организации следующих баллов:

- 0 баллов – неприемлемый уровень развития компетенции;
- 1 балл – приемлемый уровень развития компетенции;
- 2 балла – достаточный уровень развития компетенции;
- 3 балла – надлежащий уровень развития компетенции;
- 4 балла – высокий уровень развития компетенции.

Согласно принятому подходу к оценке уровня развития компетенции руководителя, каждая из них может получить оценку от 0 до 4 баллов. В этом же диапазоне будет находиться усредненная оценка уровня проявления компетенций каждой из 6 выделенных групп и агрегированный показатель уровня развития компетенций руководителей, который предлагается определять по формуле:

$$I_k = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N \frac{1}{M_j} \cdot \sum_{i=1}^{M_j} k_{ij}, \quad (1)$$

где  $I_k$  – агрегированный показатель оценки уровня развития компетенций руководителей организации;

$N$  – количество групп компетенций ( $N = 6$ );

$M_j$  – количество компетенций в составе  $j$ -той группы ( $M_j = 4$ );

$k_{ij}$  – оценка  $i$ -той компетенции в составе  $j$ -той группы ( $k_{ij} = 0, \dots, 4$ ).

В упрощенном виде агрегированный показатель оценки уровня развития компетенций руководителей организации будет иметь вид:

$$I_k = \frac{1}{6} \cdot \sum_{j=1}^6 \frac{1}{4} \cdot \sum_{i=1}^4 k_{ij}. \quad (2)$$

### **Выводы**

Результатом изложенных в статье исследований является разработка инструментария формирования и оценки компетенций управленческого персонала современной организации. В процессе его разработки применена стратегия адаптации, которая предусматривает модификацию существующих моделей компетенций с учетом требований к профессиональной деятельности на конкретной должности и изменений во внешней и внутренней среде организации. В данном случае адаптации подлежала модель компетенций менеджеров «20 граней» британской компании A&DC. Было увеличено количество компетенций с 20 до 24 и изменена сущность некоторых из уже существующих. Необходимость адаптации модели к требованиям оценки компетенций руководителей и увеличению количества компетенций в ее составе обусловлено следующими соображениями:

- 1) необходимость оценки компетенций, характеризующих уровень владения руководителями навыками по специальности и профилю деятельности;
- 2) целесообразность дифференциации требований к профессиональным компетенциям функциональных и линейных топ-менеджеров;

3) целесообразность учета личной системы стимулов и мотиваторов топ-менеджера к эффективной деятельности.

Усовершенствованная согласно указанным рекомендациям модель компетенций может рассматриваться как удобный и понятный инструмент оценки уровня развития компетенций руководителей организации. Перспективы дальнейших исследований в данной научной плоскости будут предусматривать апробацию предложенной модели в управлении персоналом отечественных организаций на основе компетентностного подхода.

### **Список литературы**

1. Давыдова, Л. А. Современный инструментальный аналитических оценок в сфере управления персоналом / Л. А. Давыдова, О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ч. 1, Горловка, 29 марта 2024 года. – Горловка : ДонНТУ, 2024. – С. 203–209.
2. McClelland, D. C. How Do Self-attributed and Implicit Motives Differ? / D. C. McClelland, R. Koester, J. Weinberger // Psychological Review. – 1989. – № 96. – P. 690–702.
3. McClelland, D. C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» / D. C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28, № 1. – P. 1–14.
4. Спенсер, Лайл М. (мл.). Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы = Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. А. Яковенко. – Москва : ГИППО, 2009. – 371 с. – ISBN 978-5-91606-012-6.
5. Абрамова, Е. А. Создание модели компетенций для совершенствования бизнес-процессов управления персоналом / Е. А. Абрамова. – Текст : электронный // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – № 4(64). – С. 8–13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-modeli-kompetentsiy-dlya-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov-upravleniya-personalom>.
6. Прохорова, М. В. Сравнительный анализ методов разработки моделей компетенций / М. В. Прохорова, А. С. Ежова. – Текст : электронный // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2012. – № 2(26). – С. 63–71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-metodov-razrabotki-modeley-kompetentsiy>.
7. Машковцев, С. В. Использование технологий компании SHL для работы с поведением сотрудников в организации / С. В. Машковцев. – Текст : электронный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2006. – № 3. – С. 41–45. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-kompanii-shl-dlya-raboty-s-povedeniem-sotrudnikov-v-organizatsii>.
8. Петрова, А. И. Внедрение и использование модели профессиональных компетенций в управлении персоналом бюджетных организаций / А. И. Петрова // Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики : сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 56–61.
9. Пуляева, В. Н. Формирование модели компетенций управленческого персонала предприятия на основе принципов сервисного менеджмента / В. Н. Пуляева. – Текст : электронный // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2014. – Т. 8, № 3. – С. 69–77. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-kompetentsiy-upravlencheskogo-personala-predpriyatiya-na-osnove-printsipov-servisnogo-menedzhmenta>.
10. Глазунова, О. В. Компетенции. Попробуем измерить?! / О. В. Глазунова, М. Ю. Кожаринов. – Текст : электронный // Исследователь/Researcher. – 2020. – № 1(29). – С. 156–189. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-poprobuem-izmerit>.

**О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева, Л. А. Давыдова**  
**Автомобильно-дорожный институт (филиал)**

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения**  
**высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка**  
**Разработка инструментария формирования и оценки компетенций управленческого персонала**  
**в современной организации**

Оценка компетенций управленческого персонала является важной составляющей повышения эффективности деятельности современной организации. Сегодня актуальна потребность в комплексных и всесторонних методах к оценке компетенций управленческих кадров. Поэтому современные подходы, обеспечивающие объективную оценку компетенций топ-менеджмента, должны непрерывно развиваться и совершенствоваться.

Большой практический интерес в этой связи представляют модели компетенций, разработанные ведущими корпорациями. Анализ показал, что наибольшие возможности для определения уровня компетенций управленческих кадров организации обеспечивает модель «20 граней», разработанная британской компанией A&DC. Ее отличительными чертами являются небольшое количество групп и понятных компетенций в их

составе, что упрощает процесс оценки компетенций работников.

С целью разработки эффективного инструментария для оценки компетенций руководителей высшего уровня иерархии, в статье определены направления адаптации модели «20 граней» к требованиям оценки компетенций топ-менеджеров, а именно: необходимость оценки компетенций, характеризующих уровень владения руководителями навыками по специальности и профилю деятельности; целесообразность дифференциации требований к профессиональным компетенциям функциональных и линейных топ-менеджеров; целесообразность учета личной системы стимулов и мотиваторов топ-менеджера к эффективной деятельности.

Переход от качественной к количественной шкале оценки компетенций руководителей предложено осуществлять путем присвоения вербальным оценкам степени соответствующих баллов и расчета агрегированного показателя уровня развития компетенций топ-менеджеров организации.

Адаптированная с учетом предложенных рекомендаций модель «20 граней» может рассматриваться как удобный и понятный инструмент оценки уровня развития компетенций руководителей организации.

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, РУКОВОДИТЕЛЬ, ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ, АГРЕГИРОВАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, ВЕРБАЛЬНАЯ ОЦЕНКА**

*O. L. Darienko, E. Yu. Rudneva, L. A. Davydova*  
*Automobile and Road Institute (Branch) of the Federal State Budget Educational Institution*  
*of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka*  
**Development of Tools for the Formation and Assessment of the Management Personnel Competencies**  
**in a Modern Organization**

The assessment of the management personnel competencies is an important component of improving the efficiency of a modern organization. Today, there is a pressing need for complex and comprehensive methods for assessing the competencies of management personnel. Therefore, modern approaches that provide an objective assessment of top management competencies must be continuously developed and improved.

In this regard, the competency models developed by leading corporations are of great practical interest. The analysis showed that the greatest opportunities for determining the competence level of the organization's management personnel are provided by the «20 Facets» model developed by the British company A&DC. Its distinctive features are a small number of groups and understandable competencies in their composition, which simplifies the process of assessing the competencies of employees.

In order to develop an effective toolkit for assessing the competencies of the top-level managers, the article defines the directions for adapting the «20 Facets» model to the requirements for assessing top managers' competencies, namely: the need to assess competencies that characterize the level of managers' proficiency in skills in their specialty and profile of activity; the feasibility of differentiating the requirements for professional competencies of functional and linear top managers; the feasibility of taking into account the personal system of incentives and motivators of a top manager for effective activity.

It is proposed to implement the transition from a qualitative to a quantitative scale for assessing the competencies of managers by assigning verbal assessments of the degree of corresponding points and calculating an aggregate indicator of the level of development of the competencies of the organization's top managers.

The «20 Facets» model, adapted taking into account the proposed recommendations, can be considered as a convenient and understandable tool for assessing the development level of the competencies of the organization's managers.

**COMPETENCE APPROACH, COMPETENCE MODEL, MANAGER, TOP MANAGEMENT, PROFESSIONAL COMPETENCE, AGGREGATE INDICATOR, VERBAL ASSESSMENT**

**Сведения об авторах:**

**О. Л. Дариенко**

SPIN-код РИНЦ: 4259-2959  
 Телефон: +7 949 330-85-05  
 Эл. почта: osnovi.ekologiyi@gmail.com

**Л. А. Давыдова**

Телефон: +7 949 321-70-98  
 Эл. почта: swallow@yandex.ru

**Е. Ю. Руднева**

SPIN-код РИНЦ: 8572-9465  
 Телефон: +7 949 392-20-32  
 Эл. почта: rudneva\_elena@mail.ru

*Статья поступила 22.11.2024*

© О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева, Л. А. Давыдова, 2024

*Рецензент: М. М. Гуменюк, канд. экон. наук, доц.,*

*Автомобильно-дорожный институт  
(филиал) ДонНТУ в г. Горловка*