

МОДЕЛЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

KEY COMPETENCES MODELING OF MANAGERIAL PERSONNEL

Миколайчук І.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Київський національний торговельно-економічний університет

У статті досліджено сутність та обґрунтовано відмінність між змістом понять «компетенція» та «компетентність» персоналу за різними науковими підходами. Обґрунтовано визначальну роль компетенцій управлінського персоналу в результативності та ефективності діяльності та розвитку організації. Досліджено підходи до розробки моделі компетенцій. Охарактеризовано етапи розробки моделі компетенцій управлінського персоналу.

Ключові слова: компетенція, компетентність, управлінський персонал, набір компетенцій, модель компетенцій, профіль компетенцій.

В статье исследована сущность и обосновано различие между содержанием понятий «компетенция» и «компетентность» персонала в различных научных подходах. Обоснована определяющая роль компетенций управленческого персонала в результативности и эффективности деятельности и развития организации. Исследованы подходы к разработке модели компетенций. Наведена характеристика этапов разработки модели компетенций управленческого персонала.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, управленческий персонал, набор компетенций, модель компетенций, профиль компетенций.

The essence of concepts of «competence» and «adequacy» of personnel by various scientific approaches is discovered in the article. A decisive role of managerial personnel's competency in effectiveness, efficiency and development of the organization is proved. Scientific approaches to developing a model of competences are studied. The stages of developing a competency model of managerial personnel are characterized.

Keywords: competence, adequacy, managerial personnel, set of competencies, competency model, competency profile.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності діяльності підприємства є людські ресурси, здатні професійно вирішувати поставлені перед ними завдання. Сучасні тенденції щодо інтелектуалізації економіки зумовлюють залежність результатів діяльності підприємства від рівня професійного та соціального розвитку його працівників. Сьогодні розвиток підприємства та його конкурентна позиція на ринку залежать передусім від професіоналізму людей, які на ньому працюють. Розвиток персоналу охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем щодо вдосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства. Сьогодні вже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, які володіють необхідними для даної роботи компетенціями, значною мірою визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, будь-яке

«ноу-хау» швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, сьогодні перемагають ті керівники та власники бізнесу, які мають кращу команду. Але для цього їм завжди потрібні «правильні» люди на «правильному» місці. Правильна постановка завдання щодо пошуку персоналу організації є визначальним фактором, що визначає підбір найбільш ефективних методів його оцінювання, що є питанням стратегії й виживання організації в зовнішньому нестабільному середовищі. Інформацію про вимоги до кандидата на вакантну посаду потрібно структурувати в єдиній системі критеріїв і вимог (професійних і особистісних) до образу майбутнього співробітника. Успішна реалізація концепції стратегічного управління персоналом вимагає розуміння того, які саме люди в сукупності їхніх навичок, якостей та установок необхідні організації для її успішного розвитку. Саме компетентні працівники визначають успіх діяльності організації та можливість підвищення рівня її конкурентоспроможності на будь-якому з етапів її життєвого циклу, що зумовлює актуальність даної проблеми в управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Дослідженням теоретичних та методичних підходів до сутності, місця та ролі компетенцій персоналу в результативності діяльності організацій, у тому числі проблематики створення моделей компетенцій та їх різновидів, визначення сукупності вимог до управлінців, підходів до збору інформації присвячено дослідження багатьох науковців, до складу яких належать такі закордонні автори: Р. Бояцис, Н. Володіна, Ф. Гуїяр, Дж. Келлі, А. Кібанов, С. Кучерова, Д. Машков, М. Минько, В. Морозов, В. Панченко, М. Радаєва, Д. Равен, Г. Робертс, С. Спенсер, Л. Спенсер, С. Уїддет, С. Холліфорд, Ю. Шипков та багато інших. За результатами багатьох досліджень проблематику компетентності персоналу в останні роки підіймають також численні вітчизняні науковці-економісти, серед яких: М. Афанасьєв, І. Гончарова, Д. Тищенко, Г. Михайляк, В. Панченко, В. Петюх, Л. Рейценштейн, В. Рульєв, Л. Семів, Ф. Хміль та багато інших. Більшість науковців присвячують дослідження проблематиці визначення та ідентифікації сутності компетенцій як філософського-управлінського явища, розглядаючи його зміст та різновиди [2; 3; 7–10; 12]. Деякі автори пропонують перелік показників оцінки компетенцій на різних рівнях функціонування організацій [1; 4–6; 11; 13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на ґрунтовні дослідження щодо сутності та значення компетенцій як наукової категорії, залишається досі не вирішеною в теоретично-методичних та практичних розробках проблема щодо формування оптимального набору компетенцій та, як наслідок, розроблення моделі компетенцій працівників різних категорій посад в організаціях різних видів та сфер діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної публікації є обґрунтування наукових підходів до способів розроблення моделей компетенцій управлінського персоналу з урахуванням її різновидів в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Досліджуючи окреслену проблематику у сфері роботи з персоналом, доцільно зазначити, що поняття компетенції у вітчизняній кадровій практиці почало впроваджуватися наприкінці 90-х років, витіснивши термін «професійно важливі якості», яким позначалися особливості людини (психологічні, психологічні і навіть фізичні), що сприяють професійній успішності.

Як показують результати досліджень, у науково-методичній літературі відсутнє однозначне визначення змісту поняття «компетенції персоналу», що зумовлює доцільність його аналізу за

різними науковими підходами. Так, Ю. Шипков стверджує, що компетенції – це якості співробітника, необхідні йому для ефективного виконання роботи на певній посадовій позиції [1]. Тривалий час для оцінки *компетенцій* працівників використовувалися такі універсальні показники, як професійні (знання, уміння й навички) і практичний досвід. Наприклад, А.Я. Кібанов визначає компетентність як сукупність знань, навичок, досвіду, володіння способами й прийомами роботи, що є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків [2, с. 203]. Водночас, даючи пояснення відмінностям між сутністю понять «компетенції» та «компетентність», автор визначає поняття «компетенції» як сукупність повноважень (прав і обов'язків), якими повинні володіти певний орган і посадова особа відповідно до законів, нормативних документів, статутів, положень [3, с. 203].

Розширюючи попереднє визначення, В. Петюх та Л. Рейценштейн дійшли висновку, що компетенція – це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особистісні мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні завдань, які призводять до досягнення високих результатів діяльності [4, с. 237].

Визначаючи сутність даних понять, Н. Володіна розглядає американський і європейський підходи до них, при цьому перший підхід описує дане поняття як поведінку співробітника, а другий – як очікувані результати виконання робочих завдань. Автор дає власне визначення даного поняття і розглядає сутність компетентності як характеристики особистості, що є найбільш важливими для ефективного виконання роботи на відповідній посадовій позиції та які можуть вимірюватися через контрольовану поведінку [5]. С. Кучерова пропонує під компетентністю розуміти демонстрацію вмінь працівників на практиці – у реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний із цим психологічний тиск), а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Разом із тим до компетенцій вона відносить як знання й навички, так і такі особистісні характеристики особистості, як вроджені здібності, емоційні особливості та вольові установки, що проявляються в поведінці [6].

Узагальнюючи наведені вище визначення, слід зазначити, що компетентність є певною інтегральною якістю, що поєднує знання, навички й установки людини, що описується через терміни контрольованої поведінки.

Таким чином, поняття компетенції та компетентності є досить близькими та взаємозалежними за змістом і способами формування, оскільки щоб бути компетентною особою (вміти виконувати вимоги), потрібно володіти певними компетенціями (необхідними діловими якостями). У цілому компетентність визначає наявність професійних навичок людини і є головною складовою частиною її компетенцій.

Дослідження видів компетенцій персоналу, що розглядають у наукових працях різні автори [1; 2], дає підстави звести їх у три основні групи, що в сукупності ототожнюють ключові компетенції: 1) *корпоративні (ключові, базові)*, що застосовуються до будь-якої посади в організації та фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо; це може бути п'ять-сім компетенцій, до яких найчастіше належать такі як: відданість бізнесу; націленість на зміни; делегування повноважень; робота в команді; бездоганне виконання своїх обов'язків; порядність; 2) *управлінські (функціональні, менеджерські)*, необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей у різних сферах їхньої діяльності, що описуються у кваліфікаційних довідниках і визначають майстерність у виконанні певної діяльності (знання й досвід керівника). Складовими частинами даної групи є рольові компетенції – вимоги до очікуваної виробничої поведінки співробітника, що відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або ринкове позиціонування організації на певному відрізку часу, тому вони є найбільш мінливими; 3) *професійні (технічні)*, що застосовуються до певної групи посад.

Компетенції персоналу, як правило, є логічним наслідком ключових компетенцій підпри-

ємства, бізнес-стратегії і забезпечують реалізацію бізнес-процесів і проектів. З іншого боку, особистісні компетенції постають у ролі фундаменту для формування компетенцій підприємства [7, с. 206]. Ключова компетенція організації визначає вимоги до професійних навичок і соціальних характеристик співробітників, покликаних реалізувати основну компетенцію компанії для виконання соціально-економічної місії організації [7, с. 142] (рис. 1).

Проектуючи портрет працівника з позиції набору його компетенцій, організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури й ефективності віддачі персоналу. Необхідно створити модель компетенцій, основна ідея якої полягає в уявленні про стан і розвиток якостей і поведінкових характеристик тих працівників, які є необхідними для ефективного реалізації соціально-орієнтованої стратегії розвитку організації [8]. *Модель компетенцій* може слугувати базовим критерієм для підбору та оцінювання персоналу з метою раціонального формування кадрового резерву, а також дає можливість формувати перелік саме тих якостей співробітників, які потребують першочергового розвитку, відповідно до чого будувати відповідні програми їх ефективного навчання. Використання



Рис. 1. Схема процесу моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу підприємства

Джерело: складено автором з використанням [9, с. 158]

результатів розвитку компетенцій персоналу як пріоритетного напрямку реалізації стратегічних цілей бізнесу здійснюється в межах системного підходу до впровадження ефективної стратегії управління, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, довгострокову стійкість, високий імідж і позитивну репутацію підприємства.

В.П. Панченко вважає, що модель компетенцій управлінських працівників є певним інструментом гармонізації цілей підприємства з інтересами його ключових стейкхолдерів, які по своїй суті формують вимоги до його успішного функціонування [9, с. 159]. Виходячи з даних рис. 1, доцільно зазначити, що процес моделювання

компетенцій здійснюється на трьох етапах: на рівні топ-менеджменту організації, на рівні посадової позиції та на рівні реального працівника, чим і зумовлюється її особливість.

Підсумовуючи визначення багатьох науковців, слід зазначити, що *модель компетенцій* представляє собою повний набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. При цьому модель компетенцій повинна мати просту структуру, бути конкретною та легкою для розуміння та містити для співробітника від п'яти до дев'яти якостей. Модель компетенцій стає ефективним інструментом оцінювання

Таблиця 1

**Характерні особливості методів збору інформації
для побудови моделей компетенцій управлінського персоналу**

№ пор	Методи	Практичне значення	Сутність
1	<i>Метод репертуарних ґраток</i>	дає змогу виявляти індикатори найбільш ефективних співробітників	керівник послідовно описує, які корисні якості проявляє кожний підлеглий у роботі
2	<i>Метод критичних інцидентів</i>	визначає поведінкові реакції, наявність яких може виявитися важливим у критичній ситуації	проводиться опитування співробітників для визначення того, які якості допомагали їм упоратися з надзвичайно важливими для компанії завданнями або, навпаки, перешкоджали їхньому виконанню
3	<i>Метод прямих атрибутів</i>	компетенції можна визначити ще на етапі збору даних для їх подальшого моделювання	декільком (5-6) ключовим керівникам пропонуються картки з описом розроблених компетенцій, які обирають із них ті, що відповідають найбільш важливим стратегічним цілям організації
4	<i>Інтерв'ю із замовником моделювання</i>	уточнити цілі створення компетенцій під стратегічні цілі організації	проробляються довгострокові перспективи розвитку бізнес-ситуацій, в яких будуть використовуватися компетенції
5	<i>Спостереження за діяльністю працівників</i>	необхідна незалежна інформація про ідеальний портрет співробітника	здійснюється спостереження за роботою працівників для оцінювання їх діяльності протягом певного періоду часу
7	<i>Проведення опитування (інтерв'ювання) керівників та підлеглих осіб</i>	дає змогу інтерв'юєрові зібрати інформацію про те, як співробітники діють у більшості бізнес-ситуацій	проводиться з одним-двома співробітниками підрозділу, які показують у своїй роботі найкращий результат, щоб виділити стандарти поведінки, що будуть згруповані в необхідні компетенції
8	<i>Мозковий штурм</i>	обговорення проблемних питань для керівників	може бути проведений у кожному структурному підрозділі, якщо кількість підрозділів не перевищує 12–15
9	<i>Робочі групи</i>	працівники груп можуть охарактеризувати бізнес-поведінку колег, що є найбільш ефективною	проводяться зі співробітниками суміжних підрозділів, а також з їх керівниками за умови їх тісної співпраці
10	<i>Метод фокус-груп</i>	призначений для формування базових (корпоративних) компетенцій	заснований на обговоренні експертами ключових якостей, необхідних для певної позиції або значимих для всіх працівників організації
11	<i>Опитувальники за допомогою комп'ютерних програм</i>	комп'ютерна програма дає рекомендації, які поведінкові реакції з відомих їй повинен виявити даний співробітник	під час використання програми Work Profiling System (WPS) кожен співробітник називає свої ключові завдання і звичайний час їхнього виконання, які вводяться в програму

Джерело: складено автором за [1; 5; 11; 12]

персоналу тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву у співробітника кожної компетенції. Із цією метою може створюватися шкала оцінювання компетенцій працівників, серед яких найбільш поширеною є п'ятибальна. Зазвичай середні бали такої шкали відповідають рівню розвитку компетенції, достатньому для виконання певного завдання за такими рівнями: некомпетентність, компетентність, що формується, компетентність, висока компетентність, трансльована компетентність [10].

Методичний підхід до створення системи компетенцій персоналу полягає в описанні двох основних способів. Згідно з *першим*, необхідно пристосувати вже готові моделі компетенцій до конкретного підприємства, які формуються в результаті досліджень управлінського досвіду лідируючих компаній, як правило, іноземних. Наприклад, в SHL є дві готові моделі для лінійних менеджерів (набори з 16 або 36 компетенцій): для топ-менеджерів (20) і фахівців із продажу (16 компетенцій). Однак кожна організація формує власні стратегічні цілі й свої унікальні особливості, тому необхідно встановити перелік критично важливих якостей співробітників, які важливі саме в цій організації саме на цьому етапі її життєвого циклу [6]. За *другим підходом* модель компетенцій створюється за допомогою зовнішніх консультантів, що часто є дороговартісним та трудомістким процесом і нині рідко застосовується вітчизняними керівниками.

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності організацій, які можна звести у дві основні *групи* за змістом моделювання: I група – для керівників вищого рівня управління, менеджерів, інших категорій співробітників; II група – для універсального працівника. При цьому розробляється одна (корпоративна) модель компетенцій з узагальненим змістом для всіх працівників, що дає змогу уніфікувати працівників з огляду їх відповідності стратегічним цілям організації та водночас є менш затратною щодо використання часу та персоналу (табл. 1).

Найчастіше послідовність розробки *моделі компетенцій* здійснюється в послідовності таких етапів: *планування проекту*, що містить описання бажаного результату та сфер його застосування, термінів виконання; *формування проектної групи* із залученням співробітників до її складу; *проектнування моделі компетенцій* – виділення тих стандартів поведінки, що призводять до отримання максимального результату із використанням певних методів збору інформації (табл. 1); *опрацювання рівнів моделі компетенцій* (зазвичай трьох-п'яти), що можуть носити такі назви, як рівні розвитку, компетенції, майстерності персоналу тощо; *формування профілів компетенцій під конкретні посади* – ефективний спосіб для тестування й можливого коректування моделі компетенцій, а також одержання зворотного зв'язку від лінійних керівників, провід-

них спеціалістів про використання компетенцій як ефективного інструменту оцінювання.

На завершенні процесу моделювання розробляється профіль компетенцій персоналу, який на відміну від моделі є, по суті, списком тих компетенцій, що належать до певної посади. Профіль компетенцій визначає не лише те, що очікується від працівників, але й те, як їм слід діяти, а процес його формування здійснюється під конкретні посади. Результатом процесу моделювання компетенцій повинні стати *профілі компетенцій*, розроблені для кожної посади. У ході цього етапу розробники отримують можливість перевірити, наскільки компетенції точно відповідають усім робочим ролям, які існують в організації, і у разі виникнення складностей створення профілю для якоїсь посади необхідно ще раз перевірити валідність вироблених компетенцій [5]. Розробка профілів компетенцій є ефективним способом для тестування і можливого коригування моделі компетенцій, а також для отримання зворотного зв'язку від лінійних керівників, провідних фахівців про використання компетенцій як інструменту.

Оптимальна модель компетенцій вирішує передусім такі *стратегічні завдання* організації: 1) задає погоджені зі стратегією критерії підбору ефективних менеджерів (при цьому в організацію залучаються менеджери, потенціал яких максимально відповідає потребам розвитку організації); 2) виділяє погоджені зі стратегією критерії атестації зайнятих в організації менеджерів, що спрямовує їх на розвиток пріоритетних для організації якостей і підвищує обґрунтованість прийнятих вищим керівництвом кадрових рішень; 3) є основою для побудови комплексної системи навчання працівників в організації й дає змогу точно відслідковувати успішність її реалізації. У цьому разі процес розвитку погоджується з іншими компонентами системи управління персоналом і підтримує реалізацію сформованих стратегій; 4) визначає критерії формування групи управлінського резерву та пріоритети подальшого розвитку резервістів. При цьому виділяються найбільш талановиті люди, інвестиції в розвиток яких принесуть максимальну віддачу; 5) є засобом управління корпоративною культурою, оскільки керівництво одержує еталон виробничої поведінки співробітників, трансляція якого дає змогу створити єдиний корпоративний образ [13].

Аналіз значної кількості моделей компетенцій, що застосовуються як у західних, так і у вітчизняних компаніях різного профілю, дає змогу виявити найпоширеніший і практичний набір компетенцій керівників вітчизняних організацій (табл. 2).

Наведений у табл. 2 набір компетенцій керівників не враховує ні специфіки професійної діяльності, ні особливостей конкретної організації, ні вимог поточної ситуації та є мінімальним набором вимог, що висувуються до ділових якостей менеджера. У практиці бізнесу досить

часто можна використовувати універсальний набір базових компетенцій, щоб не гаяти час на розроблення кастомізованих моделей, одержуючи в результаті приблизно ті ж самі критерії, при цьому підсумкове рішення завжди буде залежати від завдань, що вирішує кожен керівник на робочому місці.

Реально діловий потенціал більшості керівників може бути представлений у вигляді профілю компетенцій, що має свої піки (високорозвинені компетенції) і спади, які фіксують компетенції, що вимагають розвитку й які потрібно постійно вдосконалювати. Це питання можна вирішити за допомогою застосування технології асесмент-центру або індивідуального асесменту. Перша із зазначених технологій допускає моделювання бізнес-ситуацій у поєднанні з експертним оцінюванням, інша – спеціально структуроване глибинне інтерв'ю, що доповнює елементами

самооцінювання менеджера за перерахованими вище компетенціями.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Використовуючи універсальну модель компетенцій, організація одержує можливість скоротити витрати на розробку оціночних інструментів і використовувати вправи, які дають можливість досить точного та надійного їх вимірювання. Однак залишається важливим напрямом дослідження використання моделі компетенцій у сучасному бізнесі та встановлення на її основі базових окладів працівників, що диференціюються не лише рівнем посади та відповідальності працівника, який її обіймає, але й сукупністю компетенцій, необхідних у даній ситуації і на даній посаді, які поки не затребувані, тобто винагороджуються здібності, які будуть необхідні організації в майбутньому.

Таблиця 2

Найбільш поширений набір компетенцій керівників

№ пор	Компетенції керівника	Значення
1	<i>Системне й аналітичне мислення (здатність до прийняття рішень)</i>	Ефективно працює з інформацією: комплексно й системно підходить до аналізу проблем, продумує потенційні ризики та міри їхньої мінімізації.
2	<i>Координація й організація роботи (організаторські навички)</i>	Вирішуючи виробничі завдання, оптимально координує роботу інших осіб.
3	<i>Планування (стратегічне бачення)</i>	Оптимально планує роботу та координує ресурси.
4	<i>Управління виконанням завдань</i>	Ефективно здійснює керування виконанням: забезпечує правильне розуміння виконавцем, поставленого завдання, здійснює контроль, дає своєчасний і збалансований зворотний зв'язок.
5	<i>Вплив (мотивування)</i>	Активно впливає на інші, просуває свої ідеї в процесі комунікації, стійкий до тиску.
6	<i>Побудова відносин (міжособистісні навички)</i>	Установлює та підтримує необхідні контакти і довірчі відносини з іншими. Вступає в діалог, поважний стосовно співрозмовника.
7	<i>Управління людьми (керівництво, мотивація)</i>	Керує іншими людьми, забезпечує досягнення цілей організації. Мотивує підлеглих, знає їхні індивідуальні особливості та потреби.
8	<i>Відповідальність за результат (орієнтація на досягнення)</i>	Орієнтований на досягнення амбіційних цілей. Зберігає високу працездатність у ситуації складностей, наполегливий у подоланні перешкод.
9	<i>Здатність до навчання та розвитку (готовність до змін)</i>	Адаптується до змін, самостійно оптимізує методи роботи, інтегрує новий досвід у практику.

Джерело: складено автором за [1; 3; 12]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шипков Ю. Модель компетенцій організації / Ю. Шипков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irinam.com/index.php?newsid=38>.
2. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова; 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: НИРО, 2008. – 340 с.
4. Петюх В.М. Формування моделі компетенцій рекрутера / В.М. Петюх, А.Л. Рейценштейн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2852/1/Petyuh%20V.pdf>.
5. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно / Н. Володина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kadry.itop.net/news/show/alias/ocenka/news_id/778.

6. Кучерова С. Модель компетенцій на службі ефективної роботи організації / С. Кучерова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&iid=1036>.
7. Гуяр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуяр, Дж.Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
8. Гансвид И. Хранить ключевые компетенции! / И. Гансвид [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/review/rev793.html?print>.
9. Панченко В.П. Концептуальні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації на засадах компетенційного підходу / В.П. Панченко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7(145). – С. 156– 161.
10. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Recruitment and selection / Г. Робертс. – М.: НИРРО, 2008. – 288 с.
11. Машков Д. Универсальная модель компетенций при оценке персонала / Д. Машков, М. Радаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://kadry.itop.net/articles/show/715.html>.
12. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд // The Competencies Handbook. – М.: НИРРО, 2008. – 228 с.
13. Минько М. Время «Ч». Модель компетенций HR-менеджера / М. Минько. – М.: АЛЬПИНА, 2010. – 208 с.