

УДК 331:8-005.591

ДО ВИБОРУ МЕТОДУ НАБУТТЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ГОЛОВНОЇ СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

DOI 10.32782/2224-6282/151-11

JEL: J01, M54

Вербовська Л. С., к.е.н.*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

В статті обґрунтовано основні складові вдосконалення компетенцій персоналу в умовах змін. Розглянуто компетенційний підхід у розвитку персоналу і визначено, що на кінцевий результат освітнього процесу, який спрямований на формування у фахівця готовності до ефективного використання потенційних можливостей (знань, умінь, навичок, цінностей, психологічних особливостей) та зовнішніх ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних) як основа досягнення поставленої мети. Визначено, що врахування та поєднання «твердих (hard skills)» і «м'яких (soft skills)» навичок дозволяють використовувати набуті знання для виконання конкретних завдань на робочому місці у певній професійній діяльності. На основі аналізу світової практики подано перелік методів: дискусії, мозкові атаки, оксфордські дебати, Case – Study, ділові і рольові ігри, практикуми, комунікаційні та управлінські тренінги, які застосовують для формування умінь та навичок працівників. Дані методи дозволяють розширити освітні можливості усталених форм проведення занять (лекцій, семінарів). Показано взаємозв'язок набуття нових та удосконалення існуючих компетенцій розвитку персоналу на основі тренування та коучингу. Коучинг розглянуто як досить ефективний метод взаємодії коуча та коучі тобто тренера та учня. Поєднання методу SMART у набутті компетенцій значно розширює можливості короткотермінового навчання, за рахунок застосування концепції «lifelong learning». Проаналізовано різні визначення сутності «компетенція», яке дозволяє зробити акцент, що при виборі різних форм навчання, зокрема, тренінгів, різних видів навчань необхідно використовувати/застосовувати сучасні методи та методики. В статті зазначено, що модель компетенції, яка має назву «ПУСК» у поєднанні із використанням програмного забезпечення «TALENTS ET COMPETENCES» дозволяє створити карти необхідних ключових компетенцій для виконання актуальних видів робіт та організувати відповідне професійне навчання для розвитку компетенцій працівників. Доведено, що невміле невикористання персоналом своїх знань, вмінь, досвіду та навичок, часто приводить до зменшення прибутку та неефективного використання їх потенціалу.

Ключові слова: персонал; компетенція; додана вартість; зміни; потенціал персоналу; людський капітал; конкурентоспроможність персоналу

UDC 331:8-005.591

BEFORE CHOOSING A METHOD FOR ACQUIRING COMPETENCES AS THE MAIN COMPONENT DEVELOPMENT OF THE STAFF

DOI 10.32782/2224-6282/151-11

JEL: J01, M54

Verbovskaya L. PhD in Economics*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

The main components of improving staff competencies in the face of change have been substantiated in the article. The competence approach in personnel development is considered and it is determined that the end result of the educational process, which is aimed at the formation of the willingness of an expert to effectively use potential opportunities (knowledge, skills, values, psychological characteristics) and external resources (information, human, material) as a basis for achieving this goal. It has been found that taking into account the combination of hard skills and soft skills allows you to use the acquired knowledge to perform specific tasks in the workplace in a particular professional activity. On the basis of the analysis of world practice, a list of methods is presented: discussions, brainstorming, Oxford debate, Case - Study, business and role - playing games, workshops, communication and management trainings, which are used for the formation of employees' skills. These methods allow to expand the educational possibilities of established forms of conducting classes (lectures, seminars). The relationship between acquiring new and improving existing staff development competencies based on training and coaching is shown. Coaching is considered as a rather effective method of interaction between the coach and the coaches, on the trainer and the student. The combination of the SMART method of competency acquisition greatly enhances short-term learning opportunities through the use of the lifelong learning concept. Different definitions of the essence of "competence" are analysed, which allows to emphasize that in choosing different forms of training, in particular, trainings, different types of exercises, it is necessary to use / apply modern methods and techniques. It has been stated that the competency model, called «START» in combination with the use of the software «TALENTS ET COMPETENCES» allows to create the maps of the necessary key competences for performing actual types of work and to organize appropriate vocational training for the development of employees' competences. It is proven that the inappropriate use of knowledge, skills, experience and skills by staff often results in reduced profits and inefficient use of their potential.

Keywords: staff; competence; value added; change; staff potential; human capital; staff competitiveness

Актуальність. З початком розвитку науки управління, «персонал» був, є і залишається однією із головних складових розвитку організації, незалежно від виду діяльності форми власності, життєвого циклу тощо.

Трансформаційні зміни, що відбуваються в соціально-економічному розвитку країни, формують попит на висококваліфікованих працівників відповідного рівня та профілю, здатних до ефективних комунікацій, креативності та відповідальності в роботі відповідно до світових стандартів.

В епоху економіки, заснованої на знаннях, освіта це найпростіший спосіб збільшити частку знань в системі людського капіталу. Якісна освіта та здобута кваліфікація, дозволяють підтримувати навички і легко адаптуватися в динамічному середовищі, значно полегшуючи пошук роботи, вищі доходи, таким чином, дозволяючи забезпечувати можливість, не тільки більшого задоволення від матеріальних потреб, полегшуючи пошук роботи і відповідних підходів до нього через реалізацію досягнення власних потреб [9; 10]. В сучасних умовах господарювання для українських підприємств питання «компетенції персоналу» набуває ваги, адже виконувати роботи тієї чи іншої складності на підприємстві необхідно нові наявні знання, уміння та навички.

В даний момент, персонал як визначальний чинник розвитку, формує додану вартість господарюючого суб'єкта, а її величина залежить від компетенцій як необхідних знань та навичок працівника.

Попри велику зацікавленість до забезпечення компетенцій для забезпечення професійного рівня сучасного працівника відповідно до вимог ринку праці і наслідків НТП як навчальними закладами, так і роботодавцями та самими працівниками, недостатнього уваги приділено вибору та застосуванню сучасних методів здобуття компетенцій. Існує потреба в узагальненні існуючих методів, які не тільки спрямовані на навчання, але й дозволяють пов'язати це навчання із сучасними інформаційними технологіями, наближаючи середовище навчання до реальних умов професійної діяльності.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Завдяки науковим доробкам представників «чикагської школи» Т. Шульца, Г. Беккера, Б. Вейсброда, Дж. Мінцера та ін. сформувалася концепція людського капіталу (ЛК). Питанню вивчення компетенцій працівників присвячена значна кількість робіт науковців, як українських, так і закордонних, серед яких, відзначмо В.П. Петренка [14], І.М. Данилюк-Черних [14], С.Я. Кіся [18], Н.А. Володіна, О.П. Дяківа, К.В. Клецову, П. Друкера, Д. Дорана, П. Майєра та ін., які зазначають, що одним із факторів підвищення компетентнісних навичок персоналу є застосування ефективних форм та методів навчання. Однак, обґрунтування вибору

сучасних методів набуття компетенцій та способів їх покращення залишилися ще недостатньо вивченими.

Метою статті є визначення значення компетенцій у забезпеченні розвитку персоналу підприємства, обґрунтування методів їх набуття та покращення.

Виклад основних результатів дослідження. Стан розвитку персоналу розглядають, а саме, через призму загальних демографічних даних, зокрема віковий склад, рівень освіти, досвід роботи, творчий потенціал, стан здоров'я, мотивація. Проте цього недостатньо для формування такої пропозиції працівників, які були б спроможними задовольнити потреби ринку праці. Персонал організації повинен відповідати вимогам ринку, а підприємство зобов'язане створювати для цього необхідні умови, зокрема, забезпечувати умови для навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників з метою набуття та удосконалення їх компетенцій. Розвиток компетенцій за рахунок набуття нових знань, отримання досвіду, в підсумку приводить до розвитку людських ресурсів, а також усієї організації. Відтак формування і застосування базових для кожної спеціальності компетенцій є одним з важливих інструментів економічного розвитку підприємств.

Таким чином, на сьогодні формується компетенційний підхід у розвитку персоналу, який орієнтується на кінцевий результат освітнього процесу, спрямований на формування у фахівця готовності ефективно використовувати потенційні можливості (знання, уміння, навички, цінності, психологічні особливості) та зовнішні ресурси (інформаційні, людські, матеріальні) для досягнення поставленої мети [17].

Існує багато дефініцій слова «компетенція», зокрема, І. А. Ібрагімова вважає, що компетенція — це «сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи». Компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [15].

В.С. Єфімов [16] розглядає людський капітал як універсальну, самостійну складову «виробничого процесу», що забезпечуючи додану вартість підприємства. Автор виділяє три аспекти (модуси) людського капіталу:

– біологічний аспект – збереження ЛК: демографія + здоров'я + активність;

– соціальний аспект – збереження ЛК: освіта + кваліфікація +

соціальна організованість + ініціативність;

– економічний аспект – збереження ЛК: система виробництва + соціальні інститути + інфраструктура можливостей.

Найбільш точно, з позиції управління та розвитку Девід К. МакКлелланд виокремлює «компетентність як здатність компанії і її персоналу виконувати необхідні функціональні обов'язки відповідно до певного бачення, місії й цінностей». Вчений виділяє три головні складові компетенції:

- когнітивна (наявність системи професійних і спеціальних предметних знань),
- функціональна (володіння методами, технологіями, алгоритмами виконання дій),
- особистісна складова (етичні й соціальні позиції й установки, відношення до виконання дій) [2; 10].

Слід зазначити, що набуті компетенції із врахуванням зазначених складових необхідно постійно удосконалювати. Найкращим способом оцінити компетентність людини полягає у визначення ступеня засвоєння певної компетентності у певній галузі діяльності людини. Приклад моделі розвитку компетентності, яка використовується в нейропсихології, та була запропонована Максвеллом, представлена на рисунку 1 [13].



*Рис. 1 Модель розвитку компетентності за Максвеллом
Джерело: [13]*

Таким чином, розвиток компетентності пов'язаний як із фізіологічними властивостями людини, його професійною діяльністю та методами забезпечення такого розвитку. У глобальному світі компетенційна модель за Максвеллом є однією з ідеальних основ розвитку компетенцій персоналу попри велике різноманіття сучасних методів та концепцій, що характеризують теорію компетенційного розвитку.

У зв'язку з цим актуальним є питання вибору методів та моделі розвитку компетенцій працівника. Для підготовки конкурентоспроможного, компетентного, соціально зрілого, високопрофесійного та відповідального фахівця, здатного орієнтуватися й успішно працювати у сучасних умовах. Сьогодні вкрай важко створити єдину для всіх організацій модель розвитку компетенцій, що зумовлено особливостями галузевої діяльності, напрямками розвитку, розмірами тощо [9]. Відтак управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає, що кожна організація може розробляти індивідуальні моделі розвитку компетенцій, а також вибрати релевантне методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення компетентнісного підходу.

Компетентності покликані забезпечити врахування та поєднання як «твердих (hard skills)» навичок, що забезпечують працівника виконувати своїх функції, так і «м'яких (soft skills)» навичок які роблять процес реалізації твердих навичок більш ефективним. Таке поєднання дозволяє використовувати набуті знання для виконання конкретних завдань на робочому місці у певній професійній діяльності [6-12]. На сьогодні світова практика розробила значний перелік методів, які застосовують для формування умінь та навичок фахівці, зокрема: дискусії, мозкові атаки, оксфордські дебати, Case – Study, ділові і рольові ігри, практикуми, комунікаційні та управлінські тренінги. Зазначені методи значно розширюють освітні можливості усталених форм проведення занять (лекцій, семінарів) [3].

Зазначимо, що розвиток професійних компетенцій можливий лише за певних умов. Нижче охарактеризовано складові постійного розвитку професійної компетентності персоналу організацій для ефективного функціонування системи управління персоналом з її підсистемами. С.Я. Кісь пропонує керівництву підприємствам враховувати наступні компетенційні складові при проведенні змін [18]:

- стимулювати інноваційну здатність управлінського та виконавчого персоналу;
- підтримувати готовність персоналу підприємства до неперервного навчання та саморозвитку;
- сприяти професійній та психологічній готовності персоналу підприємства до постійних змін;
- використовувати сучасні управлінські технології, спрямовані на формування інтелектуальних організацій;
- покращувати лідерські якості управлінського персоналу, сприяти

його готовності до створення ефективних команд;

– підвищувати ступінь залучення виконавців до управління та забезпечувати його кар'єрний ріст за результатами праці.

В.М. Коломієць [19] в своїй роботі звертає увагу на наступні компетенційні чинники: конкурентоспроможність персоналу на підприємстві, динаміка та механізм зміни, що впливають на процеси, які відбуваються на підприємстві та за його межами. Цей вплив може бути як позитивний, так і негативний, відповідно, конкурентоспроможність може зростати чи знижуватися. Автор також пропонує класифікацію чинників забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства за ознаками: природа виникнення, рівень впливу. За рівнями впливу виокремлено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище персонал підприємства не може змінити, але повинен урахувати його у своїй діяльності. Внутрішнє середовище безпосередньо залежить від персоналу, перебуває під його прямим впливом і є його характеристиками. За природою виникнення виділено організаційні, інноваційні, соціально-економічні, культурні, соціально-психологічні, демографічні чинники.

Переваги від розроблення методів розвитку професійної компетентності персоналу дозволяють справедливо оцінити персонал та створити основи для планування його подальшого навчання і розвитку, удосконалення системи управління компетенціями, впровадження нових методів оцінки персоналу (вмінь, знань, особистісних характеристик і т.д.), з допомогою яких організація може домогтися реальної переваги над конкурентами.

Серед багатьох інструментів набуття нових та удосконалення існуючих компетенцій є найбільш часто використовуваним методом розвитку персоналу, це тренування та коучинг.

Зокрема, коучинг – розглядають як досить ефективний метод, що завдяки тісному контакту між наставником та стажером найбільш ефективно сприяє індивідуальному вдосконаленню навичок працівника, завдяки взаємодії коуча та коучі тобто тренера та учня.

Ефективна взаємодія під час такого навчання вимагає відповідного спілкування, а тренування та коучинг розглядають як частини континууму розвитку персоналу (рис. 2).

Для досягнення цілей організації у розвитку персоналу, зокрема за рахунок компетенційного підходу пропонується використовувати метод SMART. Даний метод дозволяє персоналу через коуча розкрити свої знання та навички для досягнення поставлених цілей та завдань. Метод

SMART, на думку фахівців, є досить ефективним, оскільки дозволяє покращувати особистий контакт тренера-коуча з особою -працівником, що володіє певним досвідом і знаннями.

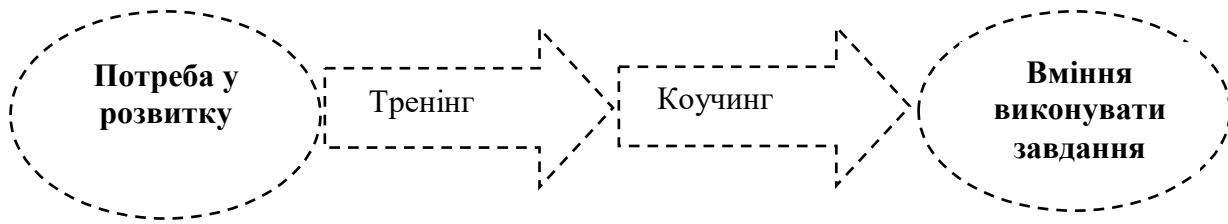


Рис. 2 Континуум розвитку персоналу

Джерело: [13]

SMART - мнемонічна аббревіатура, що використовується в проектному управлінні, менеджменті, персональному розвитку, як критерій оцінки задачі або мети. Утворена назва SMART виходить з англійських слів: Specific (специфічні), Measurable (вимірні), Attainable (прийнятні), Relevant (реальні), Time-bound (визначена в часі), у даному випадку набуття тих компетенцій яких потребує працівник і організація де він працює [1; 8].

Згідно даного методу, кожен з учасників тренінгу має можливість перевіряти відповідність своїх цілей і завдань через участь тренінгу, що свідчитиме про різні рівні набуття чи удосконалення компетенцій, необхідних для працівника.

Слід зазначити, застосування методу SMART у набутті компетенцій значно розширює можливості короткотермінового навчання, за рахунок застосування концепції, що має назву «lifelong learning» – «навчання протягом життя» [4].

Окрім цього, таке навчання може здійснюватися різними способами, зокрема за рахунок:

- формального навчання (*formal learning*);
- неформального навчання (*non-formal learning*);
- поза інституціонального навчання (*informal learning*) [13].

Таким чином вище викладене, дозволяє сформувати модель набуття компетенцій, що охоплює конкретні способи набуття необхідних знань та навичок для ефективної професійної діяльності.

Заслуговує на увагу модель компетенції А.В. Стюганцева, яка має назву «ПУСК – повна універсальна структура компетенції» [17]. Автор виокремив основні елементи компетенцій, зокрема: технологія ефективної діяльності; теоретичні знання; психологічні установки (мотивація і мета); уміння та навички; особистісні та професійні якості;

професійний досвід; методику самостійного тренування; методику впровадження отриманих знань. Дана модель набуття компетенцій зручна тим, що дозволяє встановити не стільки відповідність посаді, а саме, визначити, які якості працівника потребують розвитку, оскільки зростають не тільки вимоги до працівників, а й ступінь їх відповідальності в професійній діяльності [16].

Розвиток компетенційної моделі «ПУСК» на основі врахування світового досвіду дозволив розробити метод набуття компетенцій через сприяння соціального діалогу з питаннями професійної освіти та підвищення кваліфікації працівника, з використанням програмного забезпечення «TALENTS ET COMPETENCES». Дана модель набуття компетенцій дозволяє створити карти необхідних ключових компетенцій для виконання актуальних видів робіт та організувати відповідне професійне навчання для розвитку компетенцій працівників як це представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Програми з професійної підготовки працівників: досвід Франції

| Назва | Зміст |
|---|---|
| Договір про придбання професії | У Договорі йдеться про трудову угоду, що покликана сприяти первинному або вторинному працевлаштуванню шляхом придбання кваліфікації, конкретних трудових навичок, необхідних на конкретному робочому місці. Максимальна тривалість угоди: від 6 до 12 місяців. Термін дії договору може бути продовжений до 24 місяців, але не більше. Організація «AGEFOSPERME» покриває видатки підприємства на такого роду профпідготовку особи, що працевлаштовується, з розрахунку 9,15€ за годину в рамках усіх «договорів про придбання професії», фінансованих нею. Фінансування наставництва можливо, але в межах, що не перевищують 60 годин. |
| Періоди професіоналізації | Ця програма відноситься до осіб, що потерпають від нових вимог й змін на робочому місці і, відповідно, потребують підвищення кваліфікації (інваліди, жінки по поверненню із тривалої відпустки по вагітності, особи старше 45 років з 20-літнім виробничим стажем, які вступають у другу половину своєї кар'єри). |
| Індивідуальне право на профпідготовку | У даному випадку кожному найманому робітникові надається «кредит» у 20 годин у рік (обмежений 120 годинами за 6 років), якій він приділяє освітнім заходам щодо підвищення кваліфікації, головним чином, у позаробочий час (за згодою роботодавця). |
| Професійна співбесіда (L'entretien professionnel) | Така співбесіда повинна проводитися на підприємстві з кожним найманим робітником кожні два роки й сприяти стимулюванню активної участі найманого робітника у власному професійному зростанні. |
| Оцінка знань і трудових навичок (Le bilan de | Така підсумкова атестація дозволяє найманому робітникові оцінити свої професійні знання й навички, а також ступінь мотивації для того, щоб розробити план власного професійного |

| | |
|---|---|
| compétences) | зростання або ж профпідготовки. Ця атестація може бути проведена як з ініціативи самого найманого робітника, так і на вимогу роботодавця. |
| Підтвердження накопиченого досвіду (La Validation des Acquis de l'Expérience) | Дозволяє будь-якій особі, що відпрацювала як мінімум 3 роки, одержати диплом, атестат або ж довідку, які офіційно підтверджують рівень її професійних знань і трудових навичок, накопичених шляхом набуття досвіду на робочому місці. |

Джерело: [17]

Отже, поєднання компетенційної моделі «ПУСК» з програмним забезпечення професійної підготовки працівників дозволить вирішити ряд завдань з розвитку компетенцій персоналу, зокрема:

- забезпечити адекватність компетенцій працівників тим посадам, які вони обіймають, та тим роботам, що виконують;
- структурувати та підтримувати професійне навчання;
- супроводжувати зусилля з набору персоналу;
- оптимізувати внутрішні переміщення працівників;
- виявити внутрішній невикористований потенціал;
- примножувати навички та вміння працівників;
- полегшувати розробку та реалізацію планів навчання.

Таким чином, в сучасних умовах вибір методу набуття компетенцій, передбачає підбір інструментів, що дозволяють підвищувати рівень професійної майстерності працівників та їх внесок в ефективне функціонування організації.

Переваги від використання зазначених методів набуття компетенцій працівниками полягають не тільки у можливості удосконалення компетенцій працівника, але й у створенні передумов для планування розвитку персоналу організації в цілому.

Висновки. Отже, в сучасних умовах важливого значення набуває вибір та застосування методів набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу підприємства. Розвиток компетенцій відбувається на основі створення відповідних умов розвитку персоналу. Вибір методу набуття компетенцій дозволяє вибрати ті компетенції та способи їх набуття, що відповідають індивідуальним характеристикам організацій. Метод набуття компетенцій SMART дозволяє визначити компетентнісні здібності персоналу, сформулювати потребу щодо використання сучасних аналітичних і поведінкових навичок, за рахунок надання більших можливостей для розвитку управлінської майстерності та гнучкості, діалектичного мислення, здатності приймати креативні рішення у нестандартних ситуаціях.

Вище сказане, дозволяє зробити висновок, проте що вдале поєднання компетенційної моделі та вибір релевантного методу професійної підготовки працівників дозволить під час навчання оволодіти потрібними професійними компетенціями та соціальними навичками для досягнення визначених цілей і завдань.

Подальших ґрунтовних наукових досліджень потребує питання щодо застосування різних методів та методик навчання для розвитку компетенції персоналу в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Матеріал з Вікіпедії URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>
2. Joanna Jasińska (2015) «Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu». Monografia. Wydawnictwo FREL. Warszawa. s. 530.
3. Іжа М.М., Приходченко Л.Л. (2014) Компетентнісний підхід – основа забезпечення якості освітньої підготовки // Матеріали науково-практичної конференції «Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам». URL: <http://academy.gov.ua/pages/osn/2/news/99/files/konf.pdf>
4. Вебінар: история, статистика и прогнозы URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15267>
5. Бураншина Н.А. (2011) Человеческий капитал в современных междисциплинарных исследованиях // Креативная экономика. № 10 (58). URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/13361/>
6. Moczyłowska J. (2010) Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Difin. Warszawa. 260 s.
7. Pawlak Z. (2011) Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Poltext. Warszawa. 110 s.
8. Zarządzanie zasobami ludzkimi / [red. prowadzący t. Krystyna Szczepaniak; przekł. Zofia Wiankowska-Ładyka] Warszawa. Wydawnictwo Naukowe PWN. 2007. 256 s.
9. Bugdol M. (2011) Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach jakościowych. Wydawnictwo Difin. Warszawa. 248 s.
10. Karwala S. (2009) Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty. Wyższa Szkoła Biznesu. National Louis University. Nowy Sącz. URL: http://mentoring.com.pl/Krzywa_Laffera.pdf
11. Portal Funduszu Europejskich. Program Kapitał ludzki. URL: http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/87/Program_Operacyjny_Kapital_Ludzki_05122011.pdf
12. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku. Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. URL: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110616070718/Bilans_Kapitalu_Ludzkiego_-_Raport_podsumowujacy.pdf
13. Verbovska L.S. (2013) „Kompetencja jak główny aspekt rozwoju zasobów ludzkich”. Monografia „Zarządzanie relacjami organizacji z interesariuszami” wydana przez UEP i PTE Poznań, red. Prof.

Barbara Borusiak. 167 s.

14. Петренко В.П., Данилюк-Черних І.М. (2012) Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна // Вісник СНУ ім. В. Даля. №11, Ч. 1. с. 372 –378.
15. Волобоєва І.О. (2014). Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Збірник наукових праць Соціально-трудова відносини: теорія та практика № 2. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5659/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Szafranski, M., Goliński, M. (2015) System for Professionals – monitoring employers' demands for key competences in Wielkopolska. In: Recent Advances in Computer Science, Proceedings of the 19th International Conference on Computers, 19th International Conference on Circuits, Systems, Communications and Computers. 184–199 p.
17. Управління розвитком персоналу (2013). Навчальний посібник/ За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант. 427 с..
18. Кісь С.Я. Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спеціальність 08.00.04. Івано-Франківськ, 2010. 19 с.
19. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спеціальність 08.00.04. Запоріжжя, 2008. 16 с.
20. Вербовська Л.С., Біла Е.Я. (2017) Метод SMART - інструмент управління розвитком персоналу на підприємствах готельно-туристичного бізнесу. Напрямок розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. 200 с.

REFERENCES:

1. Materialy z Wikipedia. Oficijnuj sajt. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SMART> [in Ukrainian].
2. Joanna Jasińska (2015). *"Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu"*. [Monografia. Wydawnictwo FREL] Warszawa. s. 530.
3. Iza M.M. & Pryhodchenko L.L. (2014). *Kompetentnisnuj pidxid – osnova zabezpechennia jakosti osvithnioj pidgotowky*. Retrieved from: <http://academy.gov.ua/pages/osn/2/news/99/files/konf.pdf> [in Ukrainian].
4. Vebinar: istorija, statistika i proznozy. Retrieved from: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15267> [in Ukrainian].
5. Buranshina N.A. (2011). *Chelovecheskij capital v sovremennyx miezdisciplinarnyx issledovanijax*. Retrieved from: <http://old.creativeconomy.ru/articles/13361/> [in Russian].
6. Moczydłowska J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. [Podręcznik akademicki]. Wydawnictwo Difin. Warszawa. 260 s.
7. Pawlak Z. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Poltext. Warsaw. 110 s.

8. Zarządzanie zasobami ludzkimi (2007) [red. prowadzący t. Krystyna Szczepaniak] PWN. Warszawa. 256 s.
9. Bugdol M. (2011). *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach pro jakościowych*. Wydawnictwo Difin. Warszawa. s. 248
10. Karwala S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. [Wyższa Szkoła Biznesu. National Louis University]. Nowy Sącz, 2009. Retrieved from: http://mentoring.com.pl/Krzywa_Laffera.pdf
11. Portal Funduszu Europejskich. Program Kapitał ludzki. Retrieved from: http://www.efs.gov.pl/Dokumenty/Lists/Dokumenty%20programowe/Attachments/87/Program_Operacyjny_Kapital_Ludzki_05122011.pdf
12. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku. Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Retrieved from: http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110616070718/Bilans_Kapitalu_Ludzkiego_-_Raport_podsumowujacy.pdf
13. Verbovska L.S. (2013). „Kompetencja jak główny aspekt rozwoju zasobów ludzkich”. [Monografia „Zarządzanie relacjami organizacji z interesariuszami”] Poznań. 167 s.
14. Petrenko V.P. & Danuliuk-Chernych I.M. (2012). *Stan, cili i zavdannia z rozvytky liudskogo kapitalu pidprujemstv naftogazovoji promyslowosci: svit i Ukraina*. [Visnyk CNU im. V. Dalia]. [in Ukrainian].
15. Voloboev I.O. (2014) *Kompetenciji: klichovuj element upravlinnia liudskym kapitalom organizaciji*. [Zbirnyk naukovych prac Socialno-trudovi vidnosyny: teorija i praktyka] № 2. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5659/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
16. Szafranski, M. & Goliński, M. (2015). *System for Professionals – monitoring employers’ demands for key competences in Wielkopolska*. [In: *Recent Advances in Computer Science, Proceedings of the 19th International Conference on Computers, 19th International Conference on Circuits, Systems, Communications and Computers*]. 184–199 p. [in Poland].
17. Upravlinnia rozvytkom personal. (2013). *Navchalnuj posibnyk*. [Za zag. redakcijeju M.S.Tatarevskoj]. Odesa: Atlant. 427 p. [in Ukrainian].
18. Kis S. Ya. (2010). *Upravlinnia ekonomichnoju bezpekoju pidprujemstv naftogazovogo kompleksu: avtoreferat dusertaciji na zdobuttia naukovogo stupenia kandydata ekonomichnyx nauk, specialnisc 08.00.04*. Ivano-Frankivsk. 19 p. [in Ukrainian].
19. Kolomijec V.M. (2008). *Rozvytok konkurentospromognosti personalu mashynobudivnych pidprujemstv: avtoreferat dusertaciji na zdobuttia naukovogo stupenia kandydata ekonomichnyx nauk, specialnisc 08.00.04*. Zaporizzia. 16 p. [in Ukrainian].
20. Verboska L.S. & BilaE. Ya. (2017). *Metod SMART – instrument upravlinnia rozvytkom personal na pidprujemstvax gotelno-turystychnogo biznesy*. [Napriam rozvytku runkoweji ekonomiky na zasadax konkurentospromognosti, innovacijnosti ta stalosti]. Zaporizzia, 200 p. [in Ukrainian].