

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ «360 ГРАДУСІВ» ТА «ASSESSMENT-ЦЕНТРУ» ДЛЯ ОЦІНКИ ФАХІВЦІВ ЗА КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ

© 2015 ПЕТРЕНКО О. О.

УДК 331.108.43

Петренко О. О.

Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки компетентностей фахівців суб'єктів господарювання України. В сучасних умовах на практиці використання Національної рамки кваліфікацій є досить обмеженим і зводиться до застосування у сфері вищої та професійно-технічної освіти. Набуття компетентностей можна представити як процес формування професійної культури для досягнення мети у професійному вихованні кадрів. Сам процес управління компетентностями включає створення моделей компетентностей для різних груп професій чи робочих місць. Особливості проведення оцінки методом «assessment-центру» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. В процесі реалізації методу «360 градусів» відбувається опитування самого співробітника, його безпосереднього керівника, колег, підлеглих, клієнтів оцінюваного. Основна мета зворотного зв'язку в такому разі – надати співробітнику систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей. У роботі запропоновано комплексну оцінку з використанням методів «360 градусів» та «assessment-центру», що, на відміну від інших моделей оцінки, не тільки дозволяє якісно виконувати підбір працівників, але й визначити поточні та перспективні компетентності, що дозволяє планувати напрямки для навчання, формування кадрового резерву та кар'єрного просування співробітників.

Ключові слова: оцінка працівників, метод «360 градусів», «assessment-центр», компетентність, модель компетентностей, навчання та розвиток працівників, Національна рамка кваліфікацій

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 18.

Петренко Олександр Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: petrenko10@inbox.ru

УДК 331.108.43

UDC 331.108.43

Петренко А. А. Использование методов «360 градусов» и «assessment-центра» для оценки специалистов по компетентностям

Целью исследования является обоснование целесообразности применения методов «360 градусов» и «assessment-центра» для оценки компетентностей специалистов субъектов хозяйствования Украины. В современных условиях на практике использование Национальной рамки кваліфікацій является весьма ограниченным и сводится к применению в сфере высшего и профессионально-технического образования. Приобретение компетентностей можно представить как процесс формирования профессиональной культуры для достижения цели в профессиональном воспитании кадров. Сам процесс управления компетентностями включает создание моделей компетенций для различных групп профессий и рабочих мест. Особенности проведения оценки методом «assessment-центра» заключается в том, что параллельно можно использовать и другие методы деловой оценки. В процессе реализации метода «360 градусов» происходит опрос самого сотрудника, его непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, клиентов оцениваемого. Основная цель обратной связи в таком случае – предоставить сотруднику систематизированную информацию об оценке уровня развития его компетентностей. В работе предложена комплексная оценка с использованием методов «360 градусов» и «assessment-центра», что, в отличие от других моделей оценки, не только позволяет качественно выполнять подбор работников, но и определять текущие и перспективные компетентности, планировать направления для обучения, формирование кадрового резерва и карьерного продвижения сотрудников.

Ключевые слова: оценка работников, метод «360 градусов», «assessment-центр», компетентность, модель компетенций, обучение и развитие работников, национальная рамка кваліфікацій

Рис.: 2. Табл.: 1. Библ.: 18.

Petrenko O. O. Using the Methods of «360 Degrees» and «Assessment-Center» for Competence Assessment of Specialists

The aim of the research is substantiating the feasibility of applying the methods of «360 degrees» and «assessment-center» to evaluate the competence of specialists of economic entities in Ukraine. In practice under modern conditions the use of the National Qualifications Framework is very limited and reduced to application in the field of higher and vocational education. The acquisition of competences can be regarded as the process of forming the professional culture to achieve the goals in the professional training of personnel. The process of managing competencies includes the creation of competence models for different groups of professions and jobs. The feature of the assessment method «assessment-center» is that in parallel with it other methods of appraisal can be used as well. In the process of applying the method «360 degrees» there takes place polling of the employee himself/herself, his/her immediate superior, peers, subordinates, customers of the assessed employee. The main purpose of feedback in this case is to provide the employee with systematic information on assessing the level of development of his/her competences. The paper presents a comprehensive assessment with using the methods of «360 degrees» and «assessment-center» that, unlike other models of assessment, not only allows carrying out selection of employees qualitatively but also determining the current and future competences, planning the direction for training, formation of personnel reserve and career promotion of employees.

Keywords: assessment of employees, method of «360 degrees», «assessment-center», competence, competence model, training and development of employees, National Qualifications Framework

Pic.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 18.

Petrenko Oleksandr O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: petrenko10@inbox.ru

Петренко Александр Александрович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: petrenko10@inbox.ru

Вступ. У поточних умовах набуття сталих конкурентних переваг суб'єктами господарювання України може бути реалізоване шляхом забезпечення безперервності навчання та розвитку працівників. Ключовими складовими процесу розвитку кадрів є навчання та оцінка, що в сучасній теорії управління трудовими ресурсами представлені широким спектром методів і форм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зараз багато вчених-економістів приділяють увагу дослідженню питань управління процесом навчання та оцінки працівників, зокрема можна відзначити Н. Армстронга, Н. Гавкалову, В. Гриньову, О. Єгоршина, А. Кібанова, А. Колота, Н. Маркову, Г. Назарову, В. Пономаренка, В. Савченка, П. Сенге. У роботах зазначених авторів проводиться детальний аналіз кількісних, якісних і комбінованих методів оцінки працівників, наводяться порівняльні таблиці їхніх недоліків та переваг. І. Адова, Н. Маркова, В. Савченко, А. Спенсер, П. Сенге, С. Тарасова, П. Урд у своїх наукових працях розкривають сутність методів «360 градусів» та «assessment-центру», аналізують перспективи їх використання в сучасних умовах.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з питань управління трудовими ресурсами, актуальність наукового дослідження посилюється необхідністю розробки моделей оцінки працівників з урахуванням набутих компетентностей, а також подоланням дисбалансу між вимогами роботодавців до компетентності працівника та реальним рівнем компетентності випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки компетентностей фахівців суб'єктів господарювання України.

Завдання, які було вирішено для досягнення поставленої мети:

- розкрито сутність Національної рамки кваліфікації та проаналізовано ступінь її використання на практиці в сучасних умовах;
- визначено перспективи використання методів «360 градусів» та «assessment-центру» на базі українських суб'єктів господарювання;
- запропоновано послідовність етапів впровадження моделі компетентностей з використанням функціонального підходу.

Виклад основного матеріалу. Впровадження Національної рамки кваліфікації та прийняття положень Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. вимагають від суб'єктів господарювання внесення змін у процес навчання та оцінки своїх працівників.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №1341 від 23.11.2011 р. «Про затвердження Національ-

ної рамки кваліфікацій», указано, що «Національна рамка кваліфікацій (НРК) призначена для використання органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудоових відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій» [1].

Одразу ж слід зазначити, що в сучасних умовах використання НРК на практиці є досить обмеженим і зводиться до застосування у сфері вищої та професійно-технічної освіти.

Впровадження Національної рамки кваліфікацій сприяло масовому застосуванню компетентнісного підходу в сфері освіти, а починаючи з 2015 р. навчальні заклади почали обов'язково видавати додаток до диплому Європейського зразка (Supplement), в якому зазначається перелік набутих компетентностей відповідно до НРК.

Набуття компетентностей можна представити як процес формування професійної культури для досягнення мети в професійному вихованні кадрів [2]. Сам процес управління компетентностями включає створення моделей (карт) компетентностей для різних професій чи робочих місць [3].

В економічній літературі є багато класифікацій компетентностей, а в даній статті буде розглянуто тільки декілька з них. На думку О. Варганова, компетентності можуть бути: стандартними, провідними та ключовими. Аналіз їхньої сутності полягає в тому, що стандартними компетентностями повинні володіти всі працівники даної професії. Володіння провідними компетентностями дозволяє окремим працівникам набувати власних конкурентних переваг. Ключові компетентності являють собою сукупність здібностей, що дозволяють вирішувати особливі нетипові завдання [4].

На думку В. Плещева, компетентності можна розподілити на ключові та професійні. У свою чергу, професійні поділяють на професійно-ключові (інші автори їх називають персональними, персонально-особистісними, соціально-психологічними); базові (ділові, практичні) та спеціальні (предметні, академічні, інформаційні, змістовні) [5].

Але найбільш розповсюдженою є п'ятирівнева модель ієрархії компетентностей працівників, що включає професійні, соціальні, ділові, особистісні та управлінські компетентності (рис. 1) [6–8].

Фундаментом даної моделі є професійні компетентності, що являють собою набір вимог до окремої посади та включають функції, передбачені вимогами робочого місця. Соціальні компетентності, що виражені в цінностях та установках, формують корпоративність, етику, командну ефективність і соціальну взаємодію працівників.



Рис. 1. Модель ієрархії компетентностей

Складено за [6–8]

Ділові компетентності можна розглядати як фактор, що обумовлює ефективність діяльності кадрів, який базується на комунікативних навичках, адаптивних компетентностях, успішності прийняття управлінських рішень, інноваційності та креативності. Особистісні компетентності базуються на принципах самоменеджменту і забезпечують прояв лідерства в колективі, зростання мотивації працівників та орієнтацію на досягнення місії.

Управлінські компетентності є компетентностями найвищого рівня, адже від їх реалізації залежить ступінь досягнення власних цілей працівників, а також досягнення розвитку суб'єкта господарювання [8–9]. Слід зазначити, що управлінські компетентності можуть бути не притаманними всім категоріям працівників, проте на їх наявність потрібно звертати особливу увагу в процесі формування кадрового резерву та просування працівників на керівні посади.

Динамічність професійних компетентностей усвідомлюється на рівні організації та слугує основою для побудови таких процесів, як адаптація, оцінка, навчання, кар'єрне просування. У деяких сучасних організаціях утворюють матриці розвитку компетентностей, які містять інформацію про рекомендовані навчальні курси для набуття чи розвитку тієї чи іншої компетентності [6]. Під потенційною компетентністю В. Плещев розуміє компетентність, що формується в процесі навчання, але існує не в явному вигляді, а проявляється в ході практичної діяльності індивіда [5].

Проведення наукового огляду дозволило зробити висновок про те, що потрібно розмежовувати компетентності суб'єктів господарювання в цілому та компетентності окремих співробітників (моделі компетентностей за окремими професіями чи посадами) [4–6]. У даній статті основну увагу приділено саме дослідженню компетентності окремих співробітників.

Якщо проводити аналіз систем оцінки компетентності фахівців, то можна зробити висновок про те, що найбільш трудомісткий і відповідальний етап – це побудова моделей компетентностей фахівців. Зараз суб'єкти господарювання часто застосовують вбудовані моделі компетентностей, які присутні в готових програмних продуктах управління трудовими ресурсами, проте, як показує практика, стандартні моделі потрібно адаптувати до поточних і перспективних вимог виробництва. Зараз модель може визначатися суб'єктивними характеристиками та специ-

фікою суб'єкта господарювання. Аналізуючи валідність сучасних моделей, реалізованих на сучасних платформах оцінювання компетентностей, можна зробити висновок, що найбільш поширеним є застосування експертного методу. Експертне оцінювання застосовують і при визначенні ваги компетентностей в загальному профілі компетентності фахівця. Для оцінки розробленої моделі необхідно модифікувати існуючі методи і провести кількісну оцінку ефективності розробленої моделі [9].

Отже, можна констатувати, що однією з головних проблем побудови моделей компетентностей для професій (посад) є врахування специфіки кожного суб'єкта господарювання, що вимагає від менеджерів по роботі з персоналом внесення коректив до стандартних моделей компетентностей.

Упровадження моделі компетентностей на окремому суб'єкті господарювання може передбачати проходження таких етапів:

- формування ключових компетентностей суб'єкта господарювання;
- попередня оцінка робочих місць та аналіз професій з метою отримання інформації для розробки моделей компетентностей за посадами (професіями);
- розробка моделей компетентностей працівників за посадами (професіями);
- ділове оцінювання персоналу (в даній статті обґрунтовується доцільність застосування «360 градусів» та «assessment-центру»);
- прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання стосовно навчання, планування кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та мотивації працівників;
- розробка та впровадження заходів для реалізації розробленої моделі компетентностей на практиці;
- визначення економічної та соціальної ефективності від упровадження моделі компетентностей, аналіз стану навчання та розвитку працівників.

Після визначення основних етапів упровадження моделі компетентностей проводиться аналіз основних методів ділової оцінки співробітників, що дозволять визначити напрями навчання та розвитку працівників відповідно до отриманих результатів.

Послідовність етапів упровадження моделі компетентностей представлено на рис. 2.

Методика оцінки працівників «assessment-центр» була розроблена в країнах Західної Європи у 40-х роках ХХ століття, проте в Україні дана процедура оцінки використовується тільки протягом останніх двадцяти років [10]. Проте зараз актуальність дослідження методу є високою, адже організація процесу в умовах упровадження моделей компетентностей потребує новітніх підходів. Використання «assessment-центру» включає наступні заходи:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;

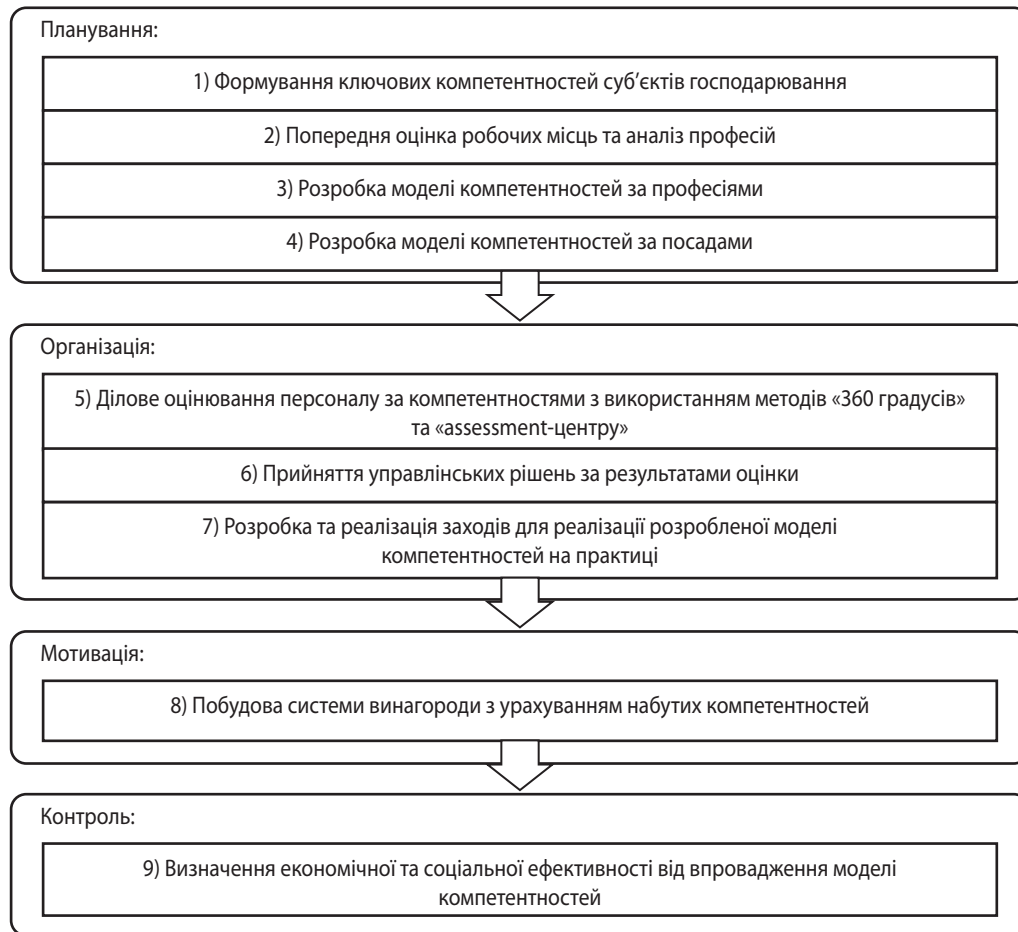


Рис. 2. Функціональний підхід при формуванні послідовності етапів впровадження моделі компетентностей

Запропоновано автором

- проведення психодіагностичних обстежень, що дозволяють визначити рівень особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід [10–12].

У табл. 1 наведено послідовність етапів розробки та проведення оцінки з використанням assessment-центрів в сучасних умовах [10; 13–14].

Особливість проведення оцінки методом «assessment-центру» полягає в тому, що паралельно можна використо-

Таблиця 1

Послідовність етапів розробки та впровадження оцінки з використанням «assessment-центру»*

№	Етап	Заходи
1	Початковий	Визначення строків розробки та проведення заходів
		Визначення цілей та завдань для експертів (спостерігачів)
		Розробка кейсів та ділових ігор
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		Вирішення кейсів та ділових ігор
4	Заключний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

*Складено за [10, 13–14]

увати й інші методи ділової оцінки. У процесі реалізації методу «360 градусів» відбувається опитування самого співробітника, його керівника, колег, підлеглих, а в окремих випадках і клієнтів оцінюваного. Дана методика оцінки працівників була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку XXI ст. [14]. Основна мета зворотного зв'язку в такому разі – надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей.

Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що працівник може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, отримані в процесі оцінки методом «360 градусів», дозволяють менеджерам з персоналу розробляти плани розвитку працівників з урахуванням поточних набутих компетентностей та його особистих побажань [10; 15–16].

Результати проведення «assessment-центру» з паралельним використанням методу «360 градусів» дозволяють розраховувати на покращення стану управління трудовими ресурсами через наступні переваги:

- покращується валідність оцінки, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень;
- співробітники отримують обґрунтовану інформацію про власні сильні та слабкі сторони;
- працівники отримують можливість більш реалістичної самооцінки за рахунок її порівняння з оцінками інших людей;
- підвищується об'єктивність оцінки, оскільки оцінку формує не комісія з декількох осіб чи тільки менеджер з персоналу, а кілька груп спостерігачів;
- процедура просування по службі тієї чи іншої особи є справедливою, адже в процесі проведення «assessment-центру» та оцінки «360 градусів» рішення стають більш прозорими;
- регулярне проведення «assessment-центру» дозволяє суб'єктові господарювання отримувати повноцінну інформацію відносно власного трудового потенціалу;
- проведення «assessment-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації [10; 16–17].

Використання методів «assessment-центру» та «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [9; 18].

Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами передбачає послідовний підхід до оцінки та розвитку працівників, спрямований на підвищення спроможності співробітників підтримувати ключові компетентності суб'єкта господарювання, сприяти процесу набуття й утримання конкурентних переваг. При формуванні системи винагороди з урахуванням набутих компетентностей можна використовувати декілька моделей:

- 1) оплата відповідно до професійних компетентностей – виплати встановлюються диференційовано відповідно до набутих компетентностей в межах даної професії;

- 2) оплата індивідуальних компетентностей – виплати відповідно до набутих компетентностей в межах зазначеної посади;
- 3) оплата за різноманітність компетентностей – урахування всіх вертикальних і горизонтальних компетентностей (універсальність працівника);
- 4) оплата за підтверджені компетентності – оплата за компетентності, що були набуті на попередньому робочому місці (при переміщенні чи наборі персоналу);
- 5) оплата за потенційні компетентності – оплата за компетентності, якими володіє працівник, але на даний момент він їх не використовує на практиці.

Більшість суб'єктів господарювання США та Західної Європи, які використовують систему оплати з урахуванням компетентностей, застосовують моделі, що враховують набуті компетентності в межах посади чи професії. Використання такої системи винагороди співробітників дійсно підвищує зацікавленість у праці та реалізує мотиваційну теорію справедливості на практиці.

Висновки та пропозиції. Отже, в даній статті вдосконалено послідовність етапів при впровадженні моделі компетентностей шляхом комплексної оцінки з використанням методів «360 градусів» та «assessment-центру», які на відміну від інших моделей оцінки не тільки дозволяють якісно виконувати підбір працівників, але й визначити поточні та перспективні компетентності, що сприяє підвищенню результативності процесу планування напрямків для навчання, формування кадрового резерву та кар'єрного просування співробітників. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку моделей компетентностей для керівників та спеціалістів суб'єктів господарювання галузі промисловості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. №1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>
2. Калекин А. А. Компетенция и компетентность: смыслообразующие понятия в организации / А. А. Калекин // Ученые записки Орловского государственного университета. – 2009. – № 3. – С. 245–250.
3. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємства / О. В. Сардак // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. праць. – Луцьк, 2010. – № 7. – С. 3–11.
4. Вартанова О. В. Аналіз компетенцій промислового підприємства / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 23 (1). – С. 159–166.
5. Плещев В. В. Адаптивные методические системы формирования компетентности специалистов / В. В. Плещев // Вестник ОГУ. – 2006. – № 5. – С. 59–65.
6. Зуева М. Л. Возможности использования адаптивной системы обучения для формирования ключевых компетенций / М. Л. Зуева // Ярославский педагогический вестник. – 2005. – № 2 (43). – С. 87–92.

7. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании / О. Е. Лебедев // Школьные технологии. – 2004. – № 5. – С. 3–12.
8. Штутман П. Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу / П. Л. Штутман // Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. – 2009. – № 15. – С. 22–26.
9. Савченко В. А. Формування та розвиток національної системи кваліфікацій / В. Савченко, О. Кузнєцова, Н. Паршина // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 15–20.
10. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордови-на]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
11. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
13. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации / И. А. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
14. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.
15. Тарасова С. И. Комплексная оценка персонала / С. И. Тарасова, Е. В. Галеев // Высшее образование в России. – 2010. – № 10. – С. 68–72.
16. Новиков С. А. Оценка компетенций персонала методом Assessment-center / С. А. Новиков // Горный информационно-аналитический бюллетень : научно-технический журнал. – 2009. – № 11. – С. 48–50.
17. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-є видання, перероб. і доп. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 296 с.
18. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2010. – 384 с.
- Kalekin, A. A. "Kompetentsiia i kompetentnost: smysloobra-zuiushchie poniatii v organizatsii" [Competence and expertise: sense-concepts in the organization]. *Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (2009): 245-250.
- Lebedev, O. E. "Kompetentostnyy podkhod v obrazovanii" [Competence approach in education]. *Shkolnye tekhnologii*, no. 5 (2004): 3-12.
- [Legal Act of Ukraine] (2011). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p>
- Novikov, S. A. "Otsenka kompetentsiy personala metodom Assessment-center" [Assessment of competencies of staff by Assessment-center]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy biulleten*, no. 11 (2009): 48-50.
- Pleshchev, V. V. "Adaptivnye metodicheskie sistemy formirovaniia kompetentnosti spetsialistov" [Adaptive methodical system of formation of competence of experts]. *Vestnik OGU*, no. 5 (2006): 59-65.
- Senge, P. *Piataia distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchai-ushcheyisia organizatsii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Savchenko, V., Kuznietsova, O., and Parshyna, N. "Formuvannia ta rozvytok natsionalnoi systemy kvalifikatsii" [Formation and development of national qualifications]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8 (2009): 15-20.
- Shtutman, P. L. "Teoretyko-metodychni zasady rozrobky modeli kompetentsii personalu" [Theoretical and methodological principles of competency model development staff]. *Zbirnyk naukovykh prats Kirovohradskoho natsionalnogo tekhnichnogo univer-sytetu*, no. 15 (2009): 22-26.
- Sardak, O. V. "Formuvannia modeli kompetentsii personalu v umovakh marketynhovoi oriientsatsii pidpriemstva" [Formation of personnel competency model in terms of marketing orientation of the company]. *Ekonomichni nauky. Seriia «Ekonomika ta menedzhment»*, no. 7 (2010): 3-11.
- Spenser, M. L. *Kompetentsii. Modeli maksimalnoy effektivnosti raboty* [Competence. Models operating at maximum efficiency]. Moscow: HIPPO Publishing, 2010.
- Tarasova, S. I., and Galeev, E. V. "Kompleksnaia otsenka personala" [Comprehensive assessment of staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, no. 10 (2010): 68-72.
- Uord, P. *Metod 360 gradusov* [Method 360 degrees]. Moscow: HIPPO Publishing, 2006.
- Vartanova, O. V. "Analiz kompetentsii promyslovoho pidpriemstva" [Analysis of competencies industrial enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu im. V. Dalia*, no. 23 (1) (2011): 159-166.
- Zueva, M. L. "Vozmozhnosti ispolzovaniia adaptivnoy sistemy obucheniiia dlia formirovaniia kliuchevykh kompetentsiy" [The possibility of using adaptive learning system for the formation of key competencies]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiiy vestnik*, no. 2 (43) (2005): 87-92.

REFERENCES

Armstrong, M. *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. St. Petersburg: Piter, 2009.

Aдова, I. A., and Simonova, M. V. "Otsenka kompetentnosti kak instrument voznagrashdeniia personala organizatsii" [Assessment of competence as a tool for the remuneration of staff of the organization]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 336 (2010): 119-124.

Havkalova, N. L., and Markova, N. S. *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kharkiv: INZhEK, 2009.

Kibanov, A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii: strategiiia, marketing, internatsionalizatsiia* [Personnel management: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: INFRA-M, 2009.