
РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА КОМПЕТЕНЦИИ. ОТ ХАРАКТЕРИСТИК ДО СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Дуракова Ирина Борисовна, д-р экон. наук, проф.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru

Цель: статья посвящена вопросам трансформации представлений о развитии работника, портрете компетенций, шансах и рисках развития, сопоставления его результатов в зависимости от пассивной или проактивной роли работника и организации, роли статистических группировок для исследования проблемы. *Обсуждение:* развитие работников остается одной из наиболее актуальных бизнес-проблем: компетентностный подход, давно адаптированный в зарубежных организациях, позволяет менеджменту снижать трудоемкость принятия решения и в условиях высокого уровня знаний и навыков персонала переходить от директивного и тренирующего стилей лидерства к поддерживающему и делегирующему. Это означает возможность более детального подхода к анализу конкурентов, системных партнеров и планирования обоснованных стратегических задач. База фундаментальных и прикладных исследований в сфере развития работников находится в процессе постоянного формирования и изменения, обусловленных факторами трансформирующейся экономики, требованиями работодателей и ценностными ориентациями занятых. В соответствии с этим в определенной степени замедляется разработка отечественных подходов к познанию проблемы, ее истории, а также выбора экономически и социально обоснованного алгоритма совершенствования работников российских хозяйствующих субъектов. *Результаты:* в статье систематизировано представление о движении научной междисциплинарной мысли о развитии работника, обоснована преэминентность представлений о совершенствовании работников через сравнение актуальной рамки компетенций, используемой в Германии, с их видением мыслителями разных эпох, дана характеристика роли работодателя при пассивной и проактивной роли работников в развитии, систематизированы шансы и риски в развитии. Приведены методы статистического анализа: наблюдение, группировки, классификации.

Ключевые слова: развитие персонала, компетенции, пассивная роль работников в развитии, проактивная роль работников в развитии, роль работодателя в развитии работников, риски в развитии персонала.

DOI: 10.17308/meps.2019.12/2272

1. Введение. Научная дискуссия о сущностной трансформации представлений о развитии и компетенциях

«Развитие», в классическом понимании термина, есть процесс перехода. Переход может быть из одного состояния в другое, более совершенное. От старого качественного состояния к новому. От простого к сложному, от низшего к высшему [1]. Результат перехода – рождение нового качественного состояния объекта с измененными его составом и структурой. Предпосылки кристаллизации такого нового состояния – совокупная триада свойств – «необратимость, направленность, закономерность изменения» [2].

Несмотря на то, что И. Кант характеризовал развитие как рискованное приключение разума, а такое определение исходило из невозможности, согласно видению философа, представить многие области (небесный мир, органическая природа) как развивающиеся, ученый применил идею развития для объяснения происхождения Солнечной системы. Ж.Б. Ламарк — для обоснования эволюции живых существ, И.Г. Гердер – для описания истории культуры, Ж.Л. Бюффон – в связи с историей Земли.

Прикладным объектом развития в трудах мыслителей становится и человек. Аристотель указывал, что все способности и искусства требуют для применения их к соответствующей работе предварительного воспитания и предварительного приучивания. Разделяя при этом развитие для «свободнорожденных людей и несвободных», Аристотель обосновывал целесообразность участия в полезных развивающих занятиях, «которые не обратят человека, участвующего в них, в ремесленника». К ремесленным занятиям философ относил те, которые делают тело и душу свободнорожденного человека не пригодными для добродетели и связанной с ней деятельностью, исполняемой за плату, лишаящей человека досуга и принижающей его¹ [3].

Определяя важность физического развития, философ показывал, что физическое воспитание должно предшествовать воспитанию умственному. Выводя формулу первенства прекрасного, а не «дикоживотного», он предостерегал от чрезмерности увлечения спортом, калечащей человека, сдерживающей его физическое развитие, а иногда и озлобляющей его, приводил пример теряющих силы победителей Олимпийских соревнований по гимнастике.

Признавая важность досуга как «определяющее начало для всего» и считая, что «для умения пользоваться досугом в жизни нужно кое-чему

¹ Аристотель. Сочинения. В 4 т. – М: Мысль, 1983. – Т. 4, с. 628-633.

учиться ...», Аристотель отводил свое место в развитии человека играм, музыке и рисованию. Всякого рода деятельность, писал он, сопряжена с трудом и напряжением, трудящемуся потребен отдых, а игра и существует, как лекарство между трудом, «для отдохновения», движение во время игр успокаивает душу.

Музыка была определена философом, со ссылкой на предков, не как предмет необходимый и общепользительный для развития (как, например, грамматика, нужная и для ведения денежных дел, и для домоводства, и для науки), а как заполняющий досуговое пространство («кто приглашает певцов, утешающих душу божественным словом»² [3]). Польза рисования в развитии – возможность более точно давать оценку произведениям искусства.

Выдающийся чешский педагог Ян Амос Коменский (1592 – 1670) показывал развитие как три ступени «приготовления к вечности», для подъема по которым человек, во-первых, должен быть «одаренным разумом среди всех», во-вторых, владыкой над собой, в-третьих, радостью для Бога [4].

Расшифровывая значение целей, Я.А. Коменский структурировал знания, наличие которых способствовало формированию «разумного создания». В их спектре: астрономия, математика, физика, ботаника и др. (табл. 1).

Таблица 1

Представления о развитии и становлении «разумного создания» в XVI в. (по наследию Я.А. Коменского). Образование.

№ п/п	Предмет знания	Дисциплинарная принадлежность
	1. Естественнонаучные знания	
1	Познать устройство мира и действие стихий	Физика
2	Начало, конец и середина времени	Астрономия
3	Смена поворотов солнца и перемена времен года	Астрономия, математика
4	Круги годов и положение звезд	Астрономия
5	Природа животных и души зверей	Биология
6	Сила ветров	Физика
7	Различия растений и силы корней	Ботаника
	2. Знание психологии	
8	Мысли людей	Психология
	3. Знание философии	
9	Сокровенное и явное	Философия, теология
	4. Прикладные знания и навыки	
10	Знание ремесел	Технические науки
	5. Риторика	
11	Искусство речи	Риторика
	6. Исследовательские и методические навыки	
12	«Все исследовать и давать всему имена и все исчислять».	Метафизика, математика

Составлено автором.

² Хрестоматия по истории педагогики, 2016 , с.17.

«Владыка над собой», или «быть в состоянии разумно управлять движениями и действиями, внешними и внутренними, своими и чужими» («внутренняя и внешняя основа побуждений»), как вторая составляющая развития, согласно А.Коменскому, по своим структурным элементам представляет этическую рамку характеристик человека (табл. 2).

Таблица 2

«Владыка над собой» как этическая составляющая развития.
Добродетель, нравственность.

№ п/п	Характеристика этических компонент развития
1	Приспосабливая к надлежащему назначению все вещи, употреблять их с пользой для своих выгод
2	Везде среди созданий вести себя царственно, то есть с достоинством и святостью
3	Соблюдать дарованное достоинство
4	Не служить никакому созданию, даже собственной плоти
5	Свободно пользоваться всем для собственных услуг
6	Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела благоразумно пользоваться каждой вещью
7	Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела признавать право плоти
8	Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела нужно уступать ближнему

Систематизировано автором.

Духовность (благочестие), как третья составляющая развития, представлена в концепции Я.А. Коменского следованием «Образу Божьему», совершенству своего первообраза; она обоснована необходимостью формирования внутреннего богопочитания, которым дух человека связывается и соединяется с высшим чувством.

Исследование ранней зарубежной мысли относительно развития показывает, что его адресность была гендерно однородна, то есть с ориентацией на мужской пол. «Мальчиков должно отдавать в руки учителей гимнастики и педотрибов³ (не упоминая девочек, писал Аристотель). Как только родится сын, отец должен возложить на него самые лучшие надежды (М.Ф. Квантилиан, 42-118 н.э., древнеримский философ) [5]. Вместо бань гораздо полезнее для юношей и мужей зрелого возраста гимнастические школы. Женщины тоже не должны уклоняться от телесных упражнений: волну прясть и ткать, кухарке помогать, выдавать из кладовой необходимое [для мужчин], вытряхивать одеяла, потчевать мучимого жаждой мужа (К. Александрийский, выдающийся христианский богослов и философ) [6]. Юноши мудрость должны почерпать из хорошего наставления, изучая истинные различия вещей и их достоинства; нужно напоминать юношам золотое правило: ничего сверх меры(Коменский Я.А. [4]).

³ Тренер в школах Древних Афин.

Развитие, согласно учению известного историка педагогики и психологии П.Ф. Каптерева, есть такое изощрение и усовершенствование способностей, которое делает их пригодными для самой различной работы [7]. Швейцарский философ и психолог Ф. Пиаже представлял развитие как прогрессирующее расширение в поведении, усложнение путей достижения целей.

Исследования показывают, что научная мысль относительно развития работника постепенно совершенствуется с включением в зону его познания новых элементов. На протяжении веков кристаллизуется портрет профессиональных и этических характеристик, позволяющих человеку отвечать требованиям социума и быть пригодным к выполнению работы.

2. Современные представления о развитии и компетенциях работников

Базисные представления мыслителей о необходимости и содержании развития совершенствуются в соответствии с требованиями экономики, технической трансформацией, динамикой ценностных ориентаций. Прежде дифференцированные относительно индивида и занятого работника с ходом истории характеристики все в большей степени становятся интегрированными в единую квалификационную рамку с набором компетенций профессионального, методического, нравственно-этического характера (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительные характеристики представления о развитии и компетенциях

№ п/п	Знания, навыки, компетенции	Содержание квалификационной рамки Германии (DQR). Содержание	Исторические аналоги
1.	Знания	Осведомленность. Полученные в результате обучения и осмысления, относящиеся к определенной сфере теории, принципы, факты, опыт.	1) все способности и искусства требуют для применения их к соответствующей работе предварительного приучивания (Аристотель) 2) целесообразность участия в полезных развивающих занятиях (Аристотель)
2.	Навыки	Прикладная способность применять знания, инновации для решения проблем. Навыки подразделяются на познавательные (логическое, креативное мышление) и практические (мастерство, использование методов, материалов, инструментов).	1) Свободно пользоваться всем для собственных услуг (А. Коменский) 2) Приспосабливая к надлежащему назначению все вещи, употреблять их с пользой для своих выгод (А. Коменский) 3) Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела разумно пользоваться каждой вещью (А. Коменский)
3.	Профессиональные компетенции	Способность и готовность профессионально и самостоятельно приводить в действие знания и навыки, методически обрабатывать и оценивать результат.	Знание ремесел (А. Коменский)

№ п/п	Знания, навыки, компетенции	Содержание квалификационной рамки Германии (DQR). Содержание	Исторические аналоги
4.	Социальные компетенции	Целеориентированная способность и готовность к сотрудничеству, осмыслению интересов партнеров с принятием во внимание социальной ситуации.	1) Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела нужно уступать ближнему (А. Коменский) Внедрить в сознание понятие чести и позора (Дж. Локк) [8]
5.	Самостоятельность	Совершенствуемая способность и готовность действовать ответственно, принимая на себя выполняемую работу, реагировать на работу коллег.	-
6.	Персональные компетенции	Совокупность социальных компетенций и самостоятельности. Характеризуют способность и готовность саморазвития, самостоятельного совершенствования в профессиональной, социальной и культурной сферах.	1) Везде среди созданий вести себя царственно, то есть с достоинством и святостью 2) Хорошо знать, где, когда, каким образом и до какого предела признавать право плоти 3) Ничего сверх меры (А. Коменский)
7.	Методические компетенции	Способность действовать с ориентацией на правила, рефлексивно выбранный метод и его развитие. Складываются из профессиональных, личностных и методических компетенций.	Прогрессирующее расширение в поведении, усложнение путей достижения целей (Ф. Пиаже)

Современные представления о развитии рассматриваются с учетом триады интересов: со стороны общества, работодателя и работника [9]. Цели общества, связанные с развитием персонала организаций, ориентированы, в первую очередь, на долгосрочную его занятость, которая может быть обеспечена за счет владения актуальными знаниями и навыками. Во-вторых, на увеличение шансов при поиске работы и трудоустройстве потенциальных работников на рынке труда. В-третьих, на рациональное и оптимальное распределение трудовых ресурсов. В-четвертых, на предоставление прав граждан на развитие личности. Цели работодателя: рост конкурентоспособности организации, повышение гибкости ее функционирования, в том числе за счет удержания [10], мотивации и интеграции работников, роста их квалификации и приспособляемости к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, принятия во внимание в работе индивидуальных способностей и ожиданий.

Разработанная с учетом этих представлений модель компетенций для госслужащих Великобритании включает три блока подлежащих развитию знаний и навыков.

Таблица 4

Модель компетенций для госслужащих Великобритании

Блоки компетенций		
1. Формирование направления (вектора развития)	2. Развитие вовлеченности персонала	3. Обеспечение результативности
<ul style="list-style-type: none"> – представление общей картины действительности – понимание того, как работа госслужащего способствует достижению целей организации и удовлетворению широкого круга потребностей общечеловечности – открытость к инновациям и способность к изменениям и улучшениям – руководство здравым смыслом, достоверным фактическим материалом, профильными знаниями для обеспечения точных, высококвалифицированных и профессиональных решений 	<ul style="list-style-type: none"> – умение вести за собой, доходчиво объяснять задачу, проявлять уверенность и энтузиазм – навыки взаимодействия на всех уровнях – умение создать инклюзивную среду – навыки поощрения сотрудничества и установления рабочих партнерских отношений – формирование базы возможностей непрерывного обучения для себя, членов группы (команды), организации в целом 	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение экономической отдачи (эффекта) от всех видов выполняемой работы – используя деньги налогоплательщиков, максимально эффективно организовывать оказание услуг населению – стремление улучшить качество предоставляемых услуг, принимая во внимание различные потребности и запросы населения – принятие на себя ответственности за качество результатов вне зависимости от сложности обстановки, быстро и энергично исполнять обязанности

Составлено по: Abouchakra R., Khoury M. Government for a New Age. The Transformation Agenda [11].

В соответствии с необходимостью экономизации и достижения кадровой стабильности хозяйствующие субъекты при определении сегмента рекомендуемых для развития работников [12] принимают во внимание характер их роли (пассивный или проактивный) в собственном совершенствовании (табл. 4, 5) [13], выявляют шансы и риски реализации функции развития в организации (табл. 6, 7).

Таблица 4

Действия работодателя при пассивной роли работников в развитии

Задачи, шансы, риски	
Задачи со стороны работников	<ol style="list-style-type: none"> 1) демонстрация потребности в собственном развитии, проявление видимого интереса к развитию, намерение развитие реализовать 2) участие в мероприятиях по собственному развитию, предлагаемых организацией
Задачи со стороны организации: руководителя и службы персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1) определение перспективной потребности организации в развитии персонала 2) диагностика индивидуальных сильных и слабых сторон работников 3) определение возможности развития работников, обусловленного карьерой 4) принятие решения об участии работников в мероприятиях по их развитию (по согласованию с работниками)

Таблица 5

Действия работодателя при проактивной роли работников в развитии

Задачи, шансы, риски	
Задачи со стороны работников	1) самооценка с целью определения собственных сильных и слабых сторон, потенциала для развития 2) собственное активное участие в принятии решения об участии в мероприятиях по развитию (при согласовании с руководителем) 3) участие в мероприятиях по развитию
Задачи со стороны организации: руководителя и службы персонала	1) поддержка работников при самооценке их сильных, слабых сторон и потенциала для развития 2) определение возможностей развития для отдельных работников в связи с направлением их карьеры 3) консультирование работников относительно их дальнейшего образования и форм возможной поддержки 4) информирование работников относительно мероприятий по развитию

Таблица 6

Шансы организации при пассивной и проактивной роли работников в развитии

Пассивная роль работников в развитии	Проактивная роль работников в развитии
Снижение затрат на ошибочные решения благодаря высокой квалификации работников	
Снижение затрат, вызванных простоями (потерей времени) через заблаговременную подготовку преемников	
Повышение производительности через лучшее использование имеющегося в организации потенциала	
Повышение гибкости и реактивности предприятия на вызовы, связанные с наличием актуальной квалификации	
Снижение затрат на конфликты из-за трений между руководителями и сотрудниками через соответствующую подготовку руководителей	
Повышение удовлетворенности работников и возможности их удержания в организации на основании предоставления возможности персонального и профессионального развития в организации	
Разработка мероприятий по развитию, точно ориентированных на потребности организации	Поддержка инициативы и солидарной ответственности в решении организационных задач сотрудников
Возможность избежать расходов на развитие персонала, которое с точки зрения организации не является безусловно необходимым или излишне затратным	Ориентация мероприятий по развитию на потребности сотрудников, представляющих вектор движения организации и свою роль в решении бизнес-задач
Возможность через «пассивное» совершенствование побудить в работнике инициативность и потребность реализации своей проактивной роли в развитии	Повышение мотивации и удовлетворенности сотрудников

Риски организации при пассивной и проактивной роли работников
в развитии

Пассивная роль работников в развитии	Проактивная роль работников в развитии
Повышение текучести на основании увеличивающихся шансов руководителей и специалистов на внешнем рынке труда	
Ориентирование мероприятий по развитию точно на потребности организации	
Демотивация руководителей и работников, не включенных в мероприятия по развитию	Ориентация развития персонала на личностные интересы сотрудников вместо потребности организации
Дефицит ноу-хау со стороны организации, включая специфическую потребность в мероприятиях по развитию персонала в отдельных структурных подразделениях или сферах деятельности	Сложно определить количественную оценку и стоимость мероприятий по развитию персонала
Сложность принятия во внимание работодателем ожиданий результативности в контексте ожиданий работников от развития	Демотивация переквалифицированных руководителей и работников из-за отсутствия задач, в решении которых могли бы понадобиться их знания и навыки

5. Заключение. Статистические группировки в проведении анализа эволюции представлений о развитии персонала

Используемые в статье методы исследования – наблюдение, группировки, классификации – позволяют предполагать, что от единичных характеристик знаний и навыков носителя способности к труду эволюция представлений о его развитии формировалась с помощью статистических подходов. Это позволило ученым строить базу для обзорного и детального видения портрета работника относительно требования эпох.

Во-первых, в этапах эволюции научной мысли прослеживается сходство взглядов ученых на портрет работника, его качества и способы их достижения. От Аристотеля до современных исследователей в группе обязательных составляющих обозначены профессиональные знания и навыки, добродетель, самостоятельность, физическое развитие, духовное совершенство и духовная непорочность. Их достижение, по оценкам, возможно через воспитание и «предварительное приучивание» с безусловной трансформацией методов их осуществления.

Во-вторых, обозначена динамика ускоряющихся различий относительно детального видения развития. Выявленные различия: 1) переход от гендерной однородности (мужчины) к гендерному разнообразию (представители обоих полов) в представлении объекта получения знаний и навыков; 2) признание нового позитивного содержания «ремесленности» и развития для продажи результатов трудовой деятельности; 3) доминанта услуг взамен приоритета продукта с развитием техники и технологий, ускорением урбанизации и связанных с ними новых компетенций развития; 4) постепен-

ное равенство рангов ремесленных (профессиональных) и духовных (музыка, живопись) составляющих в развитии работника и личности.

В-третьих, в группировках компетенций, соединенных в подвижные национальные и наднациональные квалификационные рамки, позволяющие индивиду с принятием формулы «обучение в течение жизни» быть профессионально мобильным и принимать на себя должностные функции у работодателей различных стран.

В-четвертых, при развитии принимать во внимание пассивную или проактивную роль работника и связанные с этим риски и шансы работодателя.

Список источников

1. *Philosophisches Lexicon*. Moscow, INFRA-M, 2000.
2. *Große sowjetische Enzyklopädie* / Hrg. A.M. Prochorov. Moscow, «Sov. Enzyklopädie», 1969-78, B. 21.
3. *Aristotel. Werke*. Moscow, Mysl Verlag, 1983, B. 4, pp. 628-633.
4. Komensky J.A. *Ausgewählte Werke*. Moscow, Pädagogika, 1982, B. 1, pp. 268-438.
5. *Reader für Geschichte der Auslandspädagogik* / Hrg. Piskunov A.N. Moscow, Prosveschenije, 1981.
6. Kliment Aleksandriysky. *Pädagog*. Moscow, Bildungsinformationen ökumenisches Zentrum von Ap. Paulus, 1996.
7. Kapterew P.F. *Didaktische Aufsätze* (pädagogische Theorie). Pg., 1915, pp. 100-111.
8. Lott G. *Werke*. Moscow, Mysl Verlag, 1988, B. 3, pp. 412-563.
9. Mudra P. *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München, Verlag Vahlen, 2004.
10. Gutmann J., Gatzke E. *Talentmanagement*. Haufe Verlag, 2018.
11. Abouchakra R., Khoury M. *Government for a New Age*. The Transformation Agenda, 2015.
12. Engelbert W. *Kompetenz-Management in der Industrie*. Rainer Hampp Verlag, 2014.
13. Stock-Homburg R. *Personalmanagement*. Lehrbuch–Wiesbaden, Gabler, 2008.

STAFF DEVELOPMENT: EVOLUTION OF VIEWS ON COMPETENCE. FROM CHARACTERISTICS TO STATISTICAL ANALYSIS

Durakova Irina Borisovna, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru

Purpose: the article deals with the issues of employee development transformation, the portrait of competencies, the chances and risks of development, correlation of the results depending on the passive or proactive role of the employee and organization, the role of statistical groups for the problem study. *Discussion:* the employees' development remains one of the most pressing business issues: the competency-based approach which was long time ago adapted in foreign organizations allows to reduce the labor input in the complex process of decision-making and, in the face of a high knowledge level and skills of personnel, move from directive and coaching leadership styles to supportive and delegating. This leads to the possibility of a more detailed approach to the analysis of competitors, system partners and the planning of strategic tasks of the organization. The base of fundamental and applied research in the field of employee development is currently in the process of constant formation and change due to factors of a transforming economy, requirements of employers and values of employees. In accordance with this, the development of domestic approaches to the problem cognition and its history, as well as the choice of an economically and socially justified algorithm for improving the employees of Russian economic entities is slowing to a certain extent. *Results:* the article systematizes the idea of the movement of scientific interdisciplinary approaches about the employee development, substantiates the continuity of ideas about improving employees by comparing the current competency framework used in Germany with the vision of scholars of previous ages on this issue, characterizes the role of the employer with the passive and proactive role of workers in development; the author systematized the chances and risks of personnel development. The article contains the following methods of statistical analysis: observation, grouping, classification.

Keywords: personnel development, competencies, passive role of workers in development, proactive role of workers in development, the role of the employer in employee development, personnel development risks.

References

1. *Filosofskii entsiklopedicheskii slovar* [philosophic encyclopedia]. Moscow, INFRA-M, 2000. (In Russ.)
2. *Bolshaya sovetskaya entsiklopediya* [Big soviet encyclopedia]. Head ed. A.M. Prokhorov. Moscow, «Sov. Entsiklopeiya», 1969-78, p. 21. (In Russ.)
3. Aristotel. *Sochineniya* [Aristotel. Works]. Moscow, Mysl, 1983, vol. 4, pp. 628-633. (In Russ.)
4. Komensky J.A. *Izbrannye pedagogicheskie sochineniya* [Selected pedagogical works]. Moscow, Pedagogics, 1982, vol. 1, pp. 268-438. (In Russ.)
5. Textbook on the history of foreign pedagogy [Hrestomatiya po istorii zaru-bezhnoj pedagogikisochineniya]. Under ed. Piskunov A.N. Moscow, Prosvesheniye, 1981. (In Russ.)
6. Kliment Aleksandriysky. *Pedagog* [Educator]. Moscow, Educational and information Ecumenical center named after AP. Pavel, 1996. (In Russ.)
7. Kapterev P.F. *Didakticheskie ocherki teoriiya obrazovaniya* [Didactic essays: Theory of education]. Pg., 1915, pp. 100-111. (In Russ.)
8. Lokk G. *Trudy* [Works]. Moscow, Mysl, 1988, vol. 3, pp. 412-563. (In Russ.)
9. Mudra P. *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München, Verlag Vahlen, 2004.
10. Gutmann J, Gatzke E. *Talentmanagement*. Haufe Verlag, 2018.
11. Abouchakra R., Khoury M. *Government for a New Age*. The Transformation Agenda, 2015.
12. Engelbert W. *Kompetenz-Management in der Industrie*. Rainer Hampp Verlag, 2014.
13. Stock-Homburg R., Personalmanagement. Lehrbuch–Wiesbaden, Gabler, 2008.