

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 005.95:331.108-043.86]-047.22](045)

JEL Classification M12, J54

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321515](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321515)*Nikita Fomenko, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Postgraduate Student***КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ****THE COMPETENCY-BASED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT**

Анотація: У статті розглянуто концептуальні засади впровадження компетентнісного підходу в управління розвитком кадрового потенціалу організації. Проаналізовано еволюцію цього підходу, його роль у стратегічному плануванні та забезпеченні конкурентоспроможності організації. Особливу увагу приділено формуванню системи компетентностей та впливу сучасних змін на ринку праці й технологій на розвиток професійних навичок. Розкрито інструменти та методи реалізації компетентнісного підходу, представлено рекомендації щодо його практичного впровадження.

Abstract: The article examines the conceptual framework of implementing the competency-based approach to the management of human resources development in modern organizations. The relevance of this approach in the context of dynamic changes in the labor market, the impact of technology and globalization, which require new approaches to human resource management, is emphasized. The author analyzes the evolution of the competency-based approach since its inception in the 70s and 80s of the twentieth century and characterizes its key principles, in particular, the focus on the formation of behavioral models necessary to achieve the strategic goals of the organization.

This paper discusses how to build an enterprise capability model to plan development, assess efficiency, and improve employee competitiveness. The author describes the impact of labor market and technological changes on competency development, including the growing importance of continuous learning, the need for interdisciplinary competencies, and adapting to remote working. Special attention is paid to the use of digital technologies, such as talent management platforms, HR

analytics and online training, which help to improve the efficiency of management decisions and provide a personalized approach to employee development.

The focus of the article is also on the practical aspects of the implementation of a competency-based approach in organizations. Specifically, the article identifies competency assessment tools, methods of developing them, and methods of integrating the approach into the process of strategic human resources management. The author outlines the prospects for the use of the competency-based approach for the adaptation of organizations to the challenges of the modern business environment, the increase of flexibility and innovativeness of management processes. Recommendations for managers to integrate modern technologies and methods in order to improve the efficiency of human resources management are presented.

Keywords: *HR potential, human capital, efficiency, management, strategic planning, development, training, competency, digital technologies*

Ключові слова: *кадровий потенціал, людські ресурси, ефективність, управління, стратегічне планування, розвиток, навчання, компетентність, цифрові технології*

Постановка проблеми.

Успішність сучасних організацій в значній мірі залежить від розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. В умовах стрімкої цифровізації, змін у структурі трудових ресурсів та появи нових викликів, становиться важливим перегляд старих підходів до управління кадровим потенціалом та вироблення нових, адаптованих до сучасних умов. Компетентнісний підхід стає однією з ключових концепцій, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організацій через структурування та оптимізацію управління персоналом.

Вивчення концептуальних засад застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом є необхідним завданням сучасної науки та практики, оскільки він дозволяє створювати ефективні механізми розвитку та управління персоналом, що відповідають потребам національної економіки та сучасних соціальних реалій.

Огляд літератури з цього питання свідчить про значну увагу науковців до різних аспектів впровадження компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом. Так, в роботах О. Льїної [1], Д. Корольова [2], С. Леськової [3], розглянуто теоретичні засади компетентнісного підходу в управлінні персоналом, зокрема й кадровим потенціалом, приділяється увага, крім того, й моделям компетентностей в працях С. Прохоровської [4], А. Синиченко [5], К. Травінської-Конадор, Л. Сенкевича, А. Хлонь-Домінчак [13], а також С. Хортон, А. Хондегем, Д. Фарнем [10] аналізують зв'язок між компетентностями та показниками результативності персоналу. У свою чергу, дослідження Е. Беленесі та А. Добоса [8], та С. Ліскової та П. Томшика [11] акцентують увагу на важливості інтеграції компетентностей у процеси стратегічного управління персоналом. Таким чином, існуючі

дослідження формують базу для подальшого вивчення та вдосконалення практик управління кадровим потенціалом в контексті компетентнісного підходу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу нині значно розвинувся в теорії та практиці, водночас невирішеними залишаються питання забезпечення гнучкості моделей компетентностей відповідно до динаміки ринку праці, а також інтеграції універсальних і персоналізованих підходів до їх формування.

Мета статті: узагальнити концептуальні засади застосування компетентнісного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу, визначити принципи та підходи до застосування компетентнісної моделі в контексті розвитку кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Компетентнісний підхід виник як відповідь на потребу в ефективнішому управлінні кадровими ресурсами в умовах глобалізації та цифровізації. Основною ідеєю цього підходу є спрямованість на досягнення високих результатів завдяки формуванню необхідних компетентностей у працівників.

Підвалини компетентнісного підходу закладено такими зарубіжними науковцями, як Р. Боятцис [9] і Девід МакКлелланд [12], які підкреслили важливість індикаторів поведінки керівників, сконцентрувавшись на пошуку унікальних моделей поведінки, які відрізняли компетентного керівника

від середньостатистичного. В свою чергу, саме Р. Боятцис чітко визначив компетентність, описавши її як ключову характеристику особистості, що має причинний зв'язок із досягненням результатів через узгоджену поведінку, певні дії та організаційні умови. Засновниками компетентнісного підходу в управлінні персоналом вважають Л. та С. Спенсерів [14], які також вивчали роль компетентностей у системі управління персоналом, наголошуючи на їхньому значенні для підвищення ефективності управлінських процесів.

З сучасного погляду компетентність можна розглядати як інтегровану характеристику особистості, яка відображає її здатність успішно виконувати професійні або життєві завдання, використовуючи знання, навички, вміння, досвід, а також особистісні якості та поведінкові установки [10; 13]. Компетентність формується як результат навчання, практики та особистісного розвитку й визначає рівень відповідності працівника вимогам професійної діяльності або ситуації.

Компетентність має такі основні характеристики:

1. Мультикомпонентність – знання, вміння, навички, мотивацію, поведінкові риси та установки.

2. Контекстуальність – виявляється у конкретних ситуаціях або видах діяльності, відповідає специфічним умовам.

3. Гнучкість – здатність адаптувати свої дії до змін середовища чи нових вимог.

4. Результативність – ефективність і якість виконання завдань.

5. Орієнтація на розвиток – передбачає можливість і необхідність постійного вдосконалення.

6. Системність – компетентність є комплексом взаємопов'язаних елементів, що працюють разом для досягнення мети.

7. Ціннісна орієнтація – моральні принципи, етичні норми та відповідальність за результати діяльності.

Ці характеристики є базовими у сучасній системі управління персоналом, оскільки вони допомагають оцінювати і розвивати кадровий потенціал організацій.

Основними принципами компетентнісного підходу нині є **індивідуалізація розвитку** конкретного працівника, що вимагає адаптації навчальних програм до його потреб; **інтегрованість теорії та практики** – забезпечення зв'язку між знаннями та практичними навичками працівників; **адаптивність**, яка передбачає при навчанні працівників врахування змін у технологіях та організаційних процесах.

Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу пройшов кілька етапів розвитку, адаптуючись до соціально-економічних змін, технологічного прогресу та нових викликів на ринку праці.

На ранніх етапах в управлінні персоналом домінував підхід, орієнтований на кваліфікацію працівників, тобто їхній формальний освітній рівень і технічні навички [9;

12]. Еволюція компетентнісного підходу призвела до зміщення акцентів з кваліфікацій на компетентності, розширення концепції компетентностей, впровадження персоналізованого підходу, інтеграцію компетентнісного підходу до системи стратегічного управління, появи нових можливостей у результаті інноваційних змін, цифровізації та глобалізації [8; 10; 11; 13].

Зокрема, сформувались інтегровані компетентності, які об'єднують знання, вміння, ставлення та поведінкові аспекти; відбулось врахування особистісних характеристик, таких як адаптивність, креативність, емоційний інтелект. Цей перехід дозволив організаціям більш точно оцінювати здатність працівника виконувати професійні завдання.

Якщо на початкових етапах компетентності здебільшого асоціювалися з технічними навичками, нині вони охоплюють **hard skills** (технічні знання та професійні вміння), **soft skills** (комунікація, лідерство, управління конфліктами, емоційний інтелект), гнучкі компетентності (здатність до навчання, адаптивність, інноваційність).

Сучасний компетентнісний підхід враховує індивідуальні особливості працівників, що проявляється у розробці персоналізованих програм розвитку компетентностей, використанні коучингу та менторингу для підтримки професійного та особистісного зростання,

впровадженні інструментів саморозвитку.

Раніше компетентності розглядалися у вузькому контексті конкретних посад, тоді як з часом управління компетентностями стало частиною стратегічного управління, що виявилось у:

- формуванні ключових компетентностей організації, які визначають її конкурентні переваги;

- використанні компетентностей для планування кар'єрного зростання персоналу, розробки систем навчання та розвитку;

- зв'язку компетентностей із довгостроковими цілями організації.

Сучасний етап розвитку компетентнісного підходу акцентує увагу на здатності працівників до інновацій, що включає формування культури безперервного навчання та розвиток компетентностей у напрямках креативності, підприємництва та критичного мислення. В свою чергу, розвиток цифрових технологій призвів до появи нових можливостей, наприклад, автоматизації оцінки компетентностей через використання HR-аналітики, центрів оцінювання, платформ для управління талантами (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM), використання штучного інтелекту для створення моделей компетентностей, прогнозування результатів діяльності працівників та виявлення прогалів у компетентностях.

Еволюція компетентнісного підходу демонструє його важливість для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом в умовах динамічного середовища.

Його впровадження дозволяє організаціям адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і підтримувати конкурентоспроможність.

Вплив цього підходу проявляється у сукупності ряду ключових аспектів (рис. 1).

Компетентнісний підхід значно впливає на стратегічне управління кадрового розвитку, оскільки дозволяє орієнтуватися на довгострокові цілі організації, адаптуючи їх до змін ринку та технологій. Завдяки фокусуванню на ключових компетентностях працівників, цей підхід сприяє формуванню гнучкої кадрової стратегії, яка враховує індивідуальні можливості персоналу, сучасні вимоги до професійної діяльності та перспективи розвитку організації. Інтеграція компетентностей у стратегічне планування забезпечує ефективність процесів підбору, навчання, кар'єрного зростання та управління продуктивністю, що в підсумку сприяє посиленню конкурентоспроможності та стійкості організації.

Компетентнісний підхід передбачає розробку відповідної моделі, яка включає набір компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Структурування компетентностей дозволяє визначити, які навички, знання та поведінкові характеристики потрібні для ключових позицій. Компетентнісна модель виступає базою для створення системи відбору, оцінки та розвитку персоналу

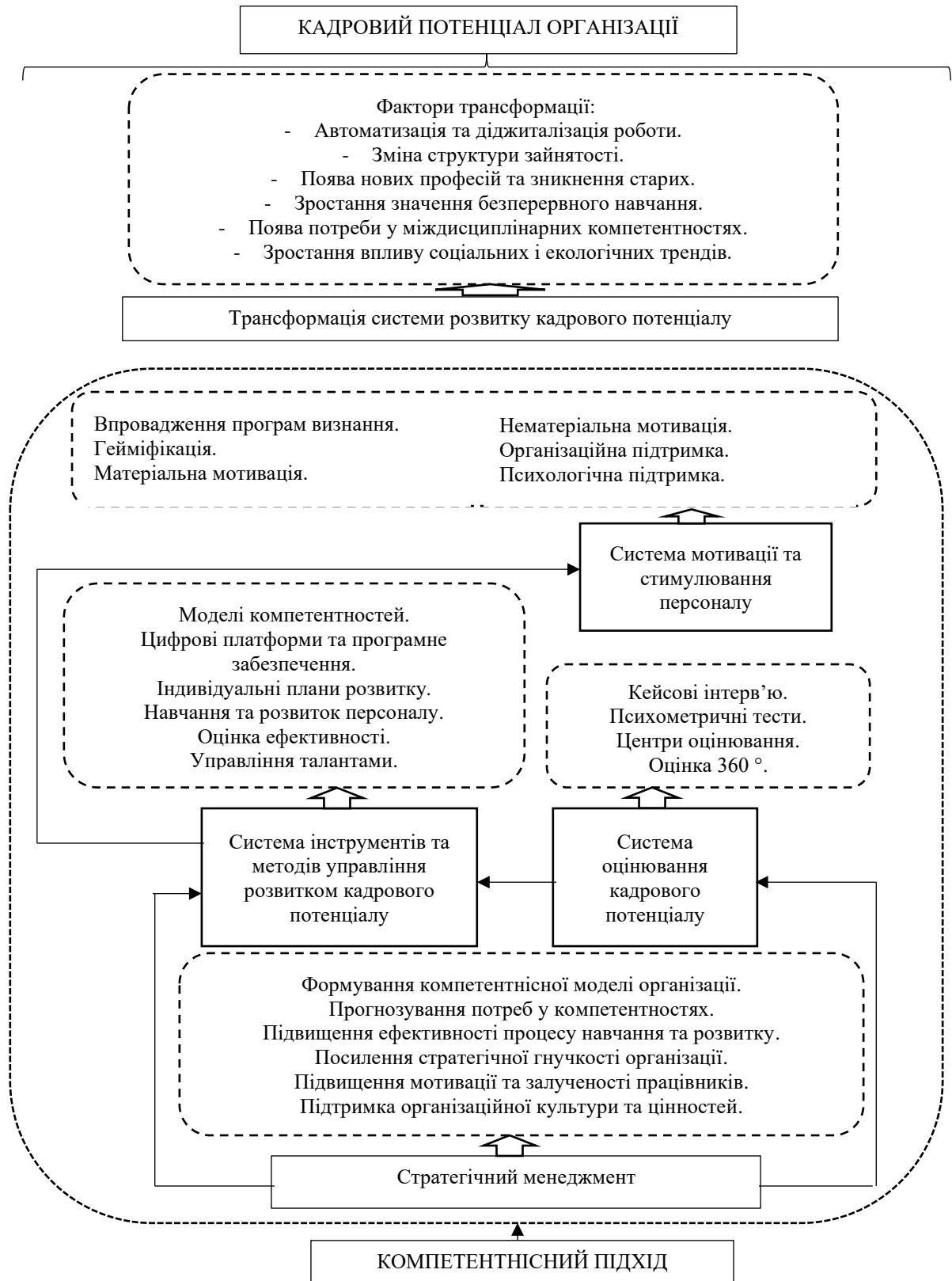


Рис. 1. Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором

Завдяки компетентнісному підходу можна передбачити, які компетентності будуть необхідні для

реалізації майбутніх проектів чи роботи в нових умовах. Організації можуть вчасно реагувати на зміни у

зовнішньому середовищі, такі як цифровізація чи трансформація бізнес-моделей. Планування розвитку персоналу стає більш гнучким і адаптованим до ринкових умов.

Компетентнісний підхід допомагає організаціям швидше адаптуватися до змін завдяки підготовці персоналу, здатного до освоєння нових навичок, інтеграції інноваційних технологій, роботи у змінних умовах, наприклад, у гібридних командах або при розширенні на міжнародні ринки.

Загалом, компетентнісний підхід є фундаментом для ефективного стратегічного планування кадрового розвитку, оскільки він дозволяє узгодити ресурси організації з її довгостроковими цілями, зберігаючи при цьому гнучкість і адаптивність до змін. Його впровадження допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними, розвивати персонал і забезпечувати сталість бізнес-процесів

Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу базується на використанні спеціалізованих інструментів і методів, що дозволяють ефективно виявляти, розвивати та оцінювати компетентності працівників. Ці інструменти інтегруються в усі основні HR-процеси, забезпечуючи системність і цілеспрямованість управління персоналом.

Серед інструментів можна виділити:

1. Компетентнісні моделі – структурований перелік

компетентностей, що описує знання, навички, особистісні характеристики та поведінкові прояви, необхідні для успішного виконання робочих завдань.

2. Інструменти оцінки компетентностей, серед яких оцінка 360° (багатостороння оцінка працівника), центри оцінювання (комплексні заходи для оцінки компетентностей через імітацію реальних робочих ситуацій), психометричні тести, спрямовані на вимірювання інтелектуальних, особистісних і професійних характеристик, кейсові інтерв'ю (аналіз вирішення конкретних завдань у контексті необхідних компетентностей).

3. Цифрові платформи: HRM-системи (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM) для автоматизації процесів підбору, оцінки та розвитку персоналу, платформи онлайн навчання (наприклад, Coursera, Udemy), штучний інтелект для персоналізації навчальних програм і прогнозування потреб у розвитку компетентностей, індивідуальні плани розвитку – документ, що містить детальний опис кроків для розвитку компетентностей працівника.

Методи реалізації компетентнісного підходу включають навчання та розвиток персоналу, управління талантами та оцінку ефективності набуття необхідних компетентностей. Окреме місце серед них відводиться методам мотивації та стимулювання персоналу. Це впровадження програм визнання, тобто нагородження за досягнення в розвитку компетентностей,

гейміфікація – використання елементів гри для стимулювання навчання та оцінювання компетентностей, матеріальна та нематеріальна мотивація, організаційна та психологічна підтримка.

Отже, інструменти та методи реалізації компетентнісного підходу створюють потужну основу для ефективного управління кадровим потенціалом. Інтеграція цих елементів у HR-процеси дозволяє організаціям не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й активно формувати власне конкурентне середовище.

Динамічні зміни на ринку праці та стрімкий розвиток технологій суттєво трансформують вимоги до компетентностей працівників. Ці тенденції створюють нові можливості для розвитку кадрового потенціалу, водночас породжуючи виклики для організацій у забезпеченні відповідності навичок працівників сучасним умовам.

Автоматизація, цифровізація та інтеграція штучного інтелекту скорочують попит на традиційні професії, одночасно створюючи необхідність у нових спеціалізованих та міждисциплінарних компетентностях, які поєднують технічні, цифрові, комунікаційні та аналітичні навички. Водночас впровадження дистанційної роботи вимагає від працівників високого рівня самоменеджменту, цифрової грамотності, адаптивності та ефективної онлайн-комунікації.

У цих умовах значно зростає потреба в безперервному навчанні,

яке стає основним інструментом для підтримання конкурентоспроможності як окремих працівників, так і організацій. Постійне оновлення знань і вмінь через курси, тренінги, онлайн-платформи та інші освітні інструменти дозволяє адаптуватися до змін у професійній сфері. Крім того, міждисциплінарні компетентності, що поєднують знання з різних галузей, стають особливо затребуваними, оскільки сприяють інноваційному мисленню та гнучкому підходу до вирішення складних задач. Дистанційна робота також змінює традиційні підходи до розвитку компетентностей, стимулюючи впровадження нових форматів навчання, таких як віртуальні тренінги, симуляції та інтерактивні платформи.

Як вже більш детально відображено в інших наукових публікаціях [6; 7] цифрові технології значно розширюють можливості впровадження компетентнісного підходу, забезпечуючи автоматизацію HR-процесів, персоналізацію навчання та швидке отримання аналітичних даних.

Завдяки сучасним інструментам, таким як HR-аналітика та системи управління талантами, організації можуть оцінювати компетентності працівників, створювати їхні індивідуальні профілі та прогнозувати майбутні потреби в навичках. Онлайн-платформи для навчання забезпечують доступ до адаптивних програм і симуляцій, що сприяють гнучкому розвитку необхідних компетентностей.

Дистанційна робота посилює значення цифрових технологій, зокрема інструментів для комунікації та координації, таких як Microsoft Teams чи Slack. Вони сприяють підтримці командної взаємодії, незважаючи на фізичну роз'єднаність. Штучний інтелект автоматизує рутинні завдання HR, дозволяючи зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом, таких як персоналізація навчання та планування кар'єрних траєкторій.

Інтеграція цифрових рішень у межах компетентнісного підходу дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін на ринку праці, підвищувати ефективність працівників і забезпечувати конкурентоспроможність через інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

Ефективне впровадження компетентнісного підходу в управління розвитком кадрового потенціалу організації потребує системного підходу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей. Нижче наведено практичні рекомендації, які допоможуть інтегрувати цей підхід на рівні організації.

1. Перед впровадженням компетентнісного підходу важливо проаналізувати поточний стан кадрового потенціалу:

- Визначити ключові ролі працівників в організації, які мають вирішальний вплив на досягнення цілей.

- Проаналізувати існуючі компетентності працівників через інструменти оцінки, такі як оцінка

методом 360°, HR-аналітика, інтерв'ю та опитування.

- Виявити прогалини у компетентностях, які потрібно усунути для підвищення ефективності роботи.

2. Компетентнісна модель має стати основою для побудови системи управління кадровим потенціалом:

- Визначити ключові компетентності, які відповідають потребам бізнесу, стратегії та корпоративній культурі.

- Створити окремі профілі компетентностей для різних посад із врахуванням соціальних, професійних та управлінських навичок.

- Узгодити компетентнісні моделі із зовнішніми вимогами, наприклад, професійними стандартами або галузевими нормами.

3. При інтеграції компетентнісного підходу в процеси управління розвитком кадрового потенціалу компетентності повинні стати основою для:

- Підбору персоналу, що передбачає використання компетентнісного підходу для формулювання вимог до кандидатів і оцінки їх відповідності.

- Оцінки продуктивності – запровадження КРІ, що базуються на компетентностях, для вимірювання результативності працівників.

- Планування кар'єри, що передбачає розробку індивідуальних планів розвитку на основі компетентнісної моделі.

- Навчання та розвитку – побудова програм навчання,

орієнтованих на розвиток необхідних компетентностей.

4. Впровадження компетентнісного підходу спроможні значно спростити сучасні цифрові інструменти:

– HRM-системи, що дозволяють автоматизувати управління компетентностями.

– Цифрові освітні платформи, які використовуються для розвитку компетентностей.

– Аналітика даних для оцінки результативності впроваджених заходів і прогнозування потреб у компетентностях.

5. Організація повинна забезпечити умови для безперервного розвитку працівників, що досягається шляхом:

– Розробки програм навчання, орієнтованих на розвиток як професійних, так і соціальних навичок.

– Використання методів наставництва, коучингу та зворотного зв'язку для підтримки працівників.

– Створення культури навчання в організації через мотиваційні програми та залучення керівників до процесів навчання.

6. Корпоративна культура має підтримувати компетентнісний підхід через:

– Впровадження цінностей, які підкреслюють важливість компетентностей, таких як безперервне навчання, інновації та співпраця.

– Забезпечення прозорості процесів управління компетентностями та залучення працівників до їх розробки.

– Підтримку гнучкості й адаптивності, які дозволяють швидко реагувати на зміни у вимогах до компетентностей.

7. Для успішної реалізації компетентнісного підходу необхідно постійно оцінювати його ефективність:

– Встановлювати критерії для вимірювання впливу компетентностей на продуктивність працівників і організації.

– Проводити регулярні аудити компетентностей та коригування моделі відповідно до змін у бізнес-середовищі.

– Використовувати результати оцінки для удосконалення HR-процесів та впровадження інновацій.

8. Керівники організації повинні активно брати участь у впровадженні компетентнісного підходу:

– Виконувати роль наставників для підтримки розвитку працівників.

– Формувати лідерські компетентності у середовищі організації.

– Забезпечувати комунікації між працівниками та керівництвом щодо цілей і очікувань.

Висновки дослідження і перспективи подальших досліджень. Впровадження компетентнісного підходу на рівні організації є багатограним процесом, що вимагає стратегічного підходу, залучення всіх рівнів персоналу та використання сучасних технологій. Практичні рекомендації, що включають створення компетентнісної моделі, інтеграцію в HR-процеси, розвиток корпоративної культури та цифровізацію, допоможуть

організаціям ефективно реалізувати цей підхід і підвищити конкурентоспроможність.

Перспективи подальших досліджень включають розробку

інтегрованих моделей компетентностей, оцінку ефективності цифрових інструментів, адаптацію підходу до дистанційної роботи.

References

- Ilna, O. A. (2016). *Systemno-kompetentnisnyi pidkhdid do upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpriemstva [A Systemic and Competency-Based Approach to Managing Enterprise Human Resource Development]*. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, 7, 72–77.
- Korolov, D. S. (2019). *Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom kompanii: terminolohichni zasady [The Competence Approach in the Company Staff Management: the Definitions]*. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 399–405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-399-405>
- Leskova, S. (2023). *Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva [A Competent Approach in Managing the Personnel Potential of the Modern Enterprise]*. *Трансформаційна економіка – Transformational Economy*, 3 (03), 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>
- Prokhorovska, S. (2019). *Kompetentnisnyi pidkhdid v upravlinni personalom [Competence Approach in HR-Management]*. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України – Regional Aspects of Productive Forces Development of Ukraine*, 23, 86–90. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>
- Synychenko, A. V. (2016). *Kompetentnisnyi pidkhdid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [The Modern HR Management Paradigm of the Competency-Based Approach]*. *Фінансы, учет, банки – Finance, accounting, banking*, 1(21), 288–294.
- Slatvinskyi, M. A. (2024). *Tsyfrovi osvichni platformy: novi mozhlyvosti u rozvytku kadrovoho potentsialu orhanizatsii [Digital Learning Platforms: New Opportunities in the Development of Human Resources in Organizations]*. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 196, 217–224. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.217-224>
- Slatvinskyi, M. A., Fomenko, N. A. (2024). *Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu orhanizatsii v umovakh zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii [Digital Technologies in the Management of Human Resources Development]*. *Biznes-navihator – Business Navigator*, Vol. 4 (77), 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-60>
- Belényesi, E., Dobos, Á. (2022). *Competency-Based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective*. *Pro Publico Bono – Public Administration*, 10 (4), 20–41. DOI: 10.32575/ppb.2022.4.2
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Horton, S., Honddeghem, A., Farnham, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. IOS Press.
- Liskova, S., Tomšik, P. (2013). *Competency-based approach to human resources management*. *Agricultural Economics (AGRICECON)*, 59, 496–504. DOI: 10.17221/68/2013-AGRICECON.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather than for Intelligence*. *American Psychologist*, vol. 28, 1–14.
- Sienkiewicz, Ł., Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Konador, K., Podwójcic, K. (2014). *Competency-Based Human Resources Management. The lifelong learning perspective*. Warsaw: Educational Research Institute.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. NY: John Wiley and Sons.