

УДК 347.716

Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку

Головнєва І.В., Милославська О.В.
golovneva@gmail.com
daim@inbox.ru

Стаття присвячена виявленню ключових компетенцій та особливостей спрямованості керівника за допомогою інтерв'ю та тестування. В статті представлений огляд теоретичних досліджень, які присвячені вивченню компетенцій керівника. Також, виявлені напрями розвитку компетенцій, що притаманні для кожного з них. В процесі інтерв'ю керівників були виявлені дві ключові компетенції: «лідерство», «відкритість до змін». Аналіз результатів проведених інтерв'ю та тестування дозволив конкретизувати напрямок роботи з розвитку компетенцій.

Ключові слова: компетенції, компетентність, спрямованість особистості, оцінка компетенцій, інтерв'ю з компетенцій, напрямок розвитку з компетенцій.

Статья посвящена выявлению ключевых компетенций и особенностей направленности руководителя с помощью интервью и тестирования. В статье представлен обзор теоретических исследований, посвященных изучению компетенций руководителя. Также, выявлены направления развития компетенций, свойственные для каждого из них. В процессе интервью руководителей были определены две ключевые компетенции: «лидерство», «открытость к изменениям». Анализ результатов, проведенных интервью и тестирования позволил конкретизировать направление работы по развитию компетенций.

Ключевые слова: компетенции, компетентность, направленность личности, оценка компетенций, интервью по компетенциям, направления развития по компетенциям.

The article is devoted to the identification of a leader key competencies and direction features of through interviews and testing. The article presents a review of theoretical studies devoted to the study of managerial competencies. Also, the directions of development of competencies, specific for each of them, were revealed. During the interviews of managers two key competencies were defined: «leadership», «openness to changes». Analysis of the results of the interviews and testing made it possible to specify the direction of work on the development of competency.

Keywords: competencies, competence, personality orientation, competency assessment, competency interviews, areas of competency development.

Постановка проблеми. Актуальною галуззю практичного застосування психологічних знань є сфера роботи з персоналом в організаціях. У нашій країні розвиток служб із роботи з персоналом розпочався в 90-х роках ХХ століття. Сьогодні робота сучасних менеджерів з персоналу охоплює широке коло питань щодо підбору персоналу, адаптації його в організації, оцінки його потенціалу, розвитку й навчання. Ураховуючи дедалі більшу потребу сучасного ринку праці у фахівцях і керівниках, готових активно й гнучко реагувати на виклики бізнес-середовища, особливої актуальності набувають питання розкриття потенціалу співробітників компаній і розвитку їх компетенцій. Оцінка рівня розвитку компетенцій увійшла до практики багатьох великих компаній. Також багато компаній розробляють програми розвитку компетенцій за допомогою навчання й приєднання персоналу до відповідних видів діяльності.

У розмовній мові терміни «компетентність» і «компетенції» часто використовуються як синоніми, у наукових же роботах ці терміни мають різне наповнення, при цьому вони пов'язані між собою. До чого ж мають прагнути сучасні організації, формуючи компетентність своїх співробітників і оцінюючи їх компетенції? Проаналізуємо змістовне наповнення цих понять у психологічній науці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці розглядають компетентність як: 1) характеристику суб'єкта професійної діяльності (Р. Уільямс та ін.); 2) наслідок усвідомленої практики (Д. Еріксон); 3) розвиток індивіда, що визначає ефективність його поведінки, а тому найважливішу роль відіграє не тільки усвідомлена практика, але й природжені особливості (В. Bloom, R. Shiffrin, K. Simonton, R. Stenberg, E. Winner); 4) результат особистісного зростання (Д. Прайнер); 5) міру розуміння навколишнього світу та адекватності взаємодії з ним (Р. Хибш, М. Форверг); 6) важливе інтеграційне поняття загальнопсихологічної теорії діяльності, як суб'єктивне віддзеркалення дійсності та як механізм психічної регуляції діяльності (С. Л. Рубінштейн, В. Ф. Спиридонов та ін.) [6].

Компетентність трактується як володіння певними знаннями, навичками, життєвим досвідом, що дозволяє судити про що-небудь, робити чи вирішувати що-небудь:

- комплексний особистісний ресурс, що забезпечує можливість ефективної взаємодії з навколишнім світом у тій чи іншій галузі й залежить від необхідної для цього компетенції;
- наявність у індивіда внутрішньої мотивації до якісного здійснення своєї професійної діяльності, ставлення до своєї професії як до цінності;
- рівень освіченості спеціаліста, достатній для самостійного вирішення пізнавальних проблем, що виникають, і визначення особистісної позиції;
- відповідність фахівця певним вимогам, установленим критеріям і стандартам у відповідних

сферах діяльності, вищий ступінь готовності;

- психосоціальна якість, що означає силу й упевненість;
- володіння певними знаннями, професійність.

Таким чином, компетентність – це не просто сума знань, умінь і навичок. Вона є реальною, властивою конкретній особистості й залежить від зусиль людини. Можна зробити висновок, що в найбільш загальному вигляді компетентність інтегрує в собі когнітивний (знання), операціональний (способи діяльності й готовність до здійснення діяльності) та аксіологічний (наявність певних цінностей) аспекти.

І. Зимня пише, що компетентність неминує містить такі особистісні утворення, як рівень домагань, спрямованість, цілепокладання, емоційно-вольову регуляцію, ціннісно-сміслову ставлення тощо. А поняття «компетенції» містить якусь програму, фрейм, образ сценарію, правила [3].

А. Деркач, В. Заїкін зазначають, що в науці компетентність (*competentia* - приналежність за правом) – характеристика володіння знаннями, що дозволяють судити про що-небудь, висловлювати вагому, авторитетну думку, обізнаність, авторитетність у певній галузі. Далі наводиться досить суперечливе твердження, що існує й ще один аспект трактування: *competence* - це законно прийнята здатність авторитетної особистості чинити певні акти або дії в конкретних умовах, коло повноважень. Тому компетентний (*competens* – належить, відповідний, здатний) - це обізнаний у певній галузі фахівець, який має право за своїми знаннями й повноваженнями робити або вирішувати щось судити про щось, який має право вирішувати питання як підвідомчі [2].

Проте С. Ксенофонтowa визначає «законно прийняту здатність авторитетної особи чинити певні акти або дії в конкретних умовах» як компетенції, а не компетентність. Далі С. Ксенофонтowa зазначає, що до терміна компетенції належать ті якості особистості, без яких неможлива її ефективна робота на конкретній посаді і в конкретній компанії. Визначити компетенції працівника, з точки зору С. Ксенофонтowej, можна з питань: «Чи хоче? Чи може? Чи має право й можливість?» при цьому пише, що компетентність – термін, що описує досвід, знання й кваліфікацію людини щодо її особистісних якостей [4].

Таким чином, якщо в найбільш узагальненому вигляді ми визначимо компетенцію як властивість (якість), то компетентність може розглядатися як володіння цією властивістю. Отже, узагальнивши тлумачення понять «компетентність» і «компетенція», ми підтримуємо точку зору, що компетентність – «здатність застосовувати знання й уміння ефективно і творчо у міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми у соціальному контексті так само, як і у професійних ситуаціях», в той час як компетенція – «це сукупність взаємопов'язаних ціннісних орієнтацій, знань, умінь, навичок і досвіду діяльності особистості, необхідних для її здійснення; певні норми, формальні вимоги суспільства до підготовки майбутніх фахівців» і розглядається нами як освітній результат. Похідними від поняття «компетенція» виступає «ключові компетенції», які розглядаються вченими (Е. Зеєр, Г. Курдюмов, А. Маркова) як такі, що притаманні будь-якій професії і спеціальності [1, с. 396].

В контексті аналізу понять «компетентність» та «компетенція» Я.Ф. Радиш та Т.С. Недашківська вказують, що Р. Боятцис ввів термін компетенція (*competency*, множина *competencies*), який визначає як головну рису індивідуума, що причинно обумовлює ефективне та винятково якісне виконання роботи». Далі ці автори констатують, що, будуючи професійну модель менеджмент-консультанта, Т. Томсон та Дж. Боніто пропонують замість вживаного терміна професійна компетенція використовувати термін система професійних компетенцій та компетентності, яка передбачає засвоєння та застосування комплексу сучасних професійних знань і практичних навичок, а також оволодіння ефективними методами професійної поведінки та технологіями. Фактично автори оперують лише поняттям компетенція та визначають її як набір характеристик, необхідних для успішної діяльності. За цією схемою кожна компетенція являє собою поєднання професійних знань, навичок, установок, орієнтації [10, с.63].

Відповідно, оцінивши початковий рівень компетенцій і створивши програму здобуття необхідних якісних характеристик, ми досягнемо високого рівня компетентності персоналу. Найбільш складним і практично актуальним завданням є розвиток компетенцій керівників, адже від їх рівня компетентності залежить успішність діяльності компанії. Але, оцінивши рівень розвитку відповідних управлінських компетенцій і використавши стандартні програми розвитку, ми можемо не досягти запланованих результатів, оскільки не враховуються індивідуальні відмінності в спрямованості особистості реальних або потенційних керівників. Ми припустили, що найбільш значущі відмінності виявлятимуться в балансі спрямованості на досягнення мети й вирішення завдань і спрямованості на персонал і взаємодію. Метою нашої роботи стало виявлення цих особливостей спрямованості під час інтерв'ю з оцінки компетенцій і розробка програми розвитку, що спирається на індивідуальні особливості співробітників.

Методи дослідження, що використовувалися в роботі – аналіз документів, метод інтерв'ю, психологічне тестування, аналіз результатів діяльності.

Опис результатів. Роботу проведено в комерційній компанії м. Харкова. У процесі інтерв'ювання керівників компанії було виявлено дві ключові компетенції, що потребують розвитку в кадрового резерву на заміщення керівних посад – «Лідерство» і «Відкритість до змін». Увагу до цих компетенцій було обумовлено об'єктивними причинами – компанія працювала над цілою низкою локальних проєктів, що вимагають керівників, і в ній тривав процес реструктуризації.

На підставі інтерв'ю з керівництвом компанії було створено опис компетенцій. Також було сформульовано питання для інтерв'ю щодо оцінки кожної з компетенцій.

Компетенція «Лідерство». Опис: знає цілі компанії, доводить їх до інших співробітників. Здатний самостійно ставити нові цілі, ініціювати зміни. Стимулює ефективну роботу команди, мотивує інших до досягнення поставленої мети. Об'єднує команди й формує командний дух. Заохочує співпрацю і взаємодопомогу. Використовує індивідуальний підхід в управлінні співробітниками. Знає й зазначає внесок кожного в командну роботу. Дає зворотний зв'язок за результатами діяльності, що стимулює й розвиває. Має навички впливу. Виявляє волювільності якості в досягненні поставленої мети. Здатний створювати привабливе майбутнє.

Питання для діагностики цієї компетенції:

1. Наведіть приклад робочої ситуації (конкретного проекту), у якому Вам доводилося бути лідером? Розкажіть про неї.
2. Чому саме Ви посіли позицію лідера?
3. Із чого Ви розпочали роботу з розв'язання ситуації (реалізації проекту)? Чи були складності в процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту)? Якщо були, то які? Як Ви їх долали?
4. Як до Вас ставилася Ваша команда? Який зворотний зв'язок Вам давали в процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту)?
5. Що для Вас було найважливішим у процесі розв'язання ситуації (реалізації проекту), у якій Ви посідали позицію лідера?

Компетенція «Відкритість до змін». Опис: розуміє необхідність змін та ініціює їх. Здатний передбачати наслідки своїх пропозицій і вчинків, оцінювати можливі ризики, що виникають при нововведеннях. Генерує пропозиції щодо зміни, пропонує нові ідеї, бере активну участь у реалізації змін. Використовує як свої ідеї, так і ідеї колег. У ділових комунікаціях зазначає на необхідності змін, аргументує їх переваги для компанії, підтримує інновації керівництва як вербально, так і реальними діями.

Питання для діагностики цієї компетенції:

1. Наведіть реальний приклад нововведень, що реалізовані у Вашій компанії й стосуються безпосередньо Вашої діяльності. Як Ви їх сприйняли? Чи брали Ви участь у їх утіленні? Що саме Ви робили?
2. Чи доводилося Вам самому бути ініціатором змін? Розкажіть, що це були за зміни або нововведення? Якою була Ваша роль? Що стало результатом Вашої діяльності?
3. Із якими складнощами Ви стикалися під час запровадження змін? Чи були ці складнощі пов'язані з об'єктивними умовами Вашої діяльності в компанії або з людським чинником? Що було для Вас найбільш складним при запровадженні змін?
4. Якби у Вас була можливість запропонувати якісь зміни в компанії – що це було б? Яку роль Ви хотіли б відіграти в цих змінах, а які ролі віддали колегам? Що було б для Вас найкращим результатом такої роботи?

До програми розвитку кадрового резерву було внесено 11 співробітників із досвідом роботи від 3-х до 11-ти років. Відповіді оцінюваних із групи кадрового резерву компанії стали основою для виявлення напрямків розвитку відповідних компетенцій. Особливу увагу при аналізі відповідей на питання інтерв'ю приділяли спрямованості особистості учасників. Аналіз відповідей на питання інтерв'ю підтвердив нашу гіпотезу про неефективність стандартних програм розвитку компетенцій. Індивідуальні відмінності в спрямованості, і, відповідно, зони розвитку, можуть істотно відрізнятися. Як приклад наведемо витяги з інтерв'ю двох учасників програми.

1. Відповіді на запитання за оцінкою компетенції «Лідерство».

Співробітник 1.

Інтерв'юєр (надалі – І) «Чому саме Ви посіли позицію лідера?»

Співробітник (надалі – С) «Я був найдосвідченішим у цій групі, і природно, що керівником став я».

І. Уточнювальне питання: «Для вас є різниця між позицією керівника й лідера?»

С. «Керівник завжди є лідером».

І. З чого Ви почали роботу щодо реалізації проекту?

С. «Із уточнення в керівництва термінів, вимог до результатів і моїх завдань».

І. «Як до Вас ставилася Ваша команда?»

С. «Вони розуміли, що лише в мене є такий досвід і знання, щоб здійснити цей проект».

І. «Що для Вас було найважливішим у реалізації проекту, у якій Ви посідали позицію лідера?»

С. «Я довів керівництву, що я можу успішно вирішувати такі складні завдання. Я отримав той результат, на який і розраховувала наша компанія, і при цьому не вимагав додаткових ресурсів».

Співробітник 2.

І. Чому саме Ви посіли позицію лідера?

С. «Наша компанія завжди дає можливість співробітникам спробувати щось нове. І, напевно, у мені побачили потенціал для лідера проекту».

І. Чи були складнощі в процесі реалізації проекту?

С. Так, оскільки це був мій перший досвід, то найбільші складнощі були в розподілі завдань між членами команди. Деякі були невдоволені, але мені дуже допоміг мій безпосередній керівник, і врешті-

решт усі прийняли запропоновану нами схему роботи.

І. Як до Вас ставилася Ваша команда?

С. Добре! Вони, взагалі, гарні люди, зрозуміло, що бувають конфлікти, але потім ми все одно разом йдемо пити пиво (сміється)!

2. Відповіді на запитання за оцінкою компетенції «Відкритість до змін»:

Співробітник 1.

І. Чи доводилося Вам самому бути ініціатором змін?

С. Так, я давав ряд пропозицій керівництву з оптимізації процесів. Нас усіх до цього закликали, коли в компанії відбувалася реорганізація.

І. Що було для Вас найбільш складним при запровадженні змін?

С. Те, що потрібно було робити мені – складним для мене не було. Є завдання – його потрібно вирішувати. Але мене, відверто кажучи, дратує, коли занадто багато про ці зміни говорять. Є справа – її потрібно виконувати, зрозуміло, що багато чого зараз змінюється. Ну, а кому не зрозуміло – із тими необхідно прощатися.

І. Якщо б у Вас була можливість запропонувати які-небудь зміни в компанії – що це було б? Яку роль Ви хотіли б відіграти в цих змінах, а які ролі віддали колегам? Що було б для Вас найкращим результатом такої роботи?

С. Я запропонував би реорганізувати інформаційні потоки в компанії. У нас зараз, на мою думку, надто багато часу витрачається на наради, робочі групи і взагалі на всілякі розмови. Передавання необхідної інформації корпоративною мережею зекономила б багато часу. Яку роль хотів би мати я? Винятково технічну! Прописав би всі процеси. Колеги – вони мають самі визначатися, я ж їм не начальник. А найкращий результат для мене – зменшаться всі ці нескінченні розмови. Я не люблю витрачати на них час.

Співробітник 2.

І. Наведіть реальний приклад нововведень, що реалізовані у Вашій компанії та стосуються безпосередньо Вашої діяльності. Як Ви їх сприйняли? Чи брали Ви участь у їх реалізації? Що саме Ви робили?

С. Коли я прийшла на роботу в цю компанію, у цей час реорганізовувався відділ щодо роботи з клієнтами, куди мене й покликали працювати. Сприйняла я це нормально, я взагалі люблю, коли є щось нове, щось змінюється. Мій внесок у реорганізацію був невеликим, але, на мою думку, важливим. Я запропонувала змінити скрипти телефонних переговорів із клієнтами, і потім проводила навчання для наших співробітників за цими скриптами.

І. Що було для Вас найбільш складним під час запровадження змін?

С. Відсутність підтримки. На словах ніхто не заперечував, але я відчувала, що, багато хто вважав, що я просто хочу показати себе, і всі ці зміни та ідеї, що я пропонувала, не потрібні.

І. Якщо б у Вас була можливість запропонувати якісь зміни в компанії – що це було б? Яку роль Ви хотіли б мати в цих змінах, а які ролі надали колегам?

С. Можна ж пропонувати зміни не лише за своїм профілем роботи? Я б із задоволенням узялася за якийсь проект щодо роботи з клієнтами. Наприклад, створення клубу наших прихильників (сміється). І розробкою нової програми лояльності для клієнтів – не лише фінансової. Я б сама проводила зустрічі такого клубу, вигадувала б теми для обговорення. Колегам я б довірила організаційні питання – збирання учасників клубу, вирішення фінансових питань.

Аналіз відповідей на питання дозволив виявити напрями розвитку компетенцій, специфічні для кожного учасника.

Так, відповіді на питання інтерв'ю за компетенцією «Лідерство» співробітника № 1 показали, що його сильною стороною є спрямованість на мету, високий рівень професіоналізму, розуміння цілей і завдань компанії та орієнтація на них у своїй діяльності. Також була яскраво вираженою орієнтація на себе, на свої досягнення. Зонами, що потребують розвитку, є спрямованість на персонал, на взаємодію, уміння створювати командний дух, помічати й зазначати внесок кожного. Відповіді на питання інтерв'ю за компетенцією «Відкритість до змін» підтвердили й уточнили оцінку сильних боків і зон розвитку. Співробітник №1 здатний самостійно пропонувати зміни й реалізовувати їх, але не як лідер команди, а як професіонал, що концентрує увагу на власній діяльності та її результатах. Необхідність роботи над комунікативними навичками підтвердили й відповіді, що демонструють прагматичний підхід Співробітника № 1 до комунікацій усередині організації, винятково як до процесу обміну інформацією.

Співробітник № 2 більшою мірою орієнтована на спілкування, взаємодію в широкому контексті (співробітники-співробітники й співробітники-клієнти). Зоною розвитку є формування навичок постановки цілей і завдань, планування діяльності, як своєї, так і майбутніх співробітників, з опорою на професійні характеристики кожного.

Тобто те, що є сильною стороною в одного учасника програми розвитку кадрового резерву, є зоною розвитку в іншого, і навпаки. Відповідно, програми розвитку мають бути максимально індивідуалізовані, щоб вони насправді сприяли розвитку необхідних компетенцій.

Було запропоновано таку структуру роботи над розвитком компетенцій «Лідерство» і «Відкритість до змін» у кадрового резерву компанії:

1. Проведення психологічного тестування для уточнення результатів, отриманих під час оцінного інтерв'ю. Було використано три методики:

- а) методика діагностики спрямованості особистості Б. Басса, що дозволяє оцінити ієрархію спрямованості співробітників на себе; на взаємодію; на завдання [7, с. 535 - 540];
- б) опитувальник Р.Блейка та Дж.Мутона що оцінює баланс головних складових у діяльності керівника – співвідношення спрямованості на персонал і на завдання [8, с. 376 - 378];
- в) опитувальник «ЦЗР», що дає змогу оцінити такі важливі складові діяльності керівника, як уміння ставити цілі, обирати відповідні до цілей засоби й оцінювати результати діяльності [5, с. 126 - 130].

Результати тестування підтвердили виявлені в інтерв'ю відмінності в спрямованості учасників переважно на персонал і взаємодію або на завдання й справу.

2. Виходячи з результатів інтерв'ю й тестування, було розроблено програми індивідуального розвитку компетенцій, що містять такі види діяльності:

1. Індивідуальна бесіда з кожним співробітником та ознайомлення їх із виявленими сильними сторонами, зонами, що потребують розвитку, і особливостями спрямованості їх особистості, що впливають на виявлення управлінських компетенцій.

2.. Коучинг. Метою проведення коуч-сесій зі співробітниками була допомога:

- у розробці особистих цілей розвитку компетенції «Лідерство» і «Відкритість до змін»;
- у виявленні характеристик реальної ситуації, у якій на даний момент перебувають співробітники, які належать до кадрового резерву компанії;
- у розробці плану дій з розвитку компетенцій;
- у аналізі можливих перешкод у здійсненні плану;
- у пошуку ресурсів для досягнення запланованого;
- у визначенні остаточних і проміжних результатів.

Використання коучингу для складання програм індивідуального розвитку було обумовлено необхідністю активного залучення співробітників до цієї роботи, що сприяло підвищенню рівня їх участі, самостійності й відповідальності.

3. Навчання (зовнішнє). Проходження тренінгів із тематики, визначеної внаслідок оцінки компетенцій.

4. Наставництво й делегування повноважень. Закріплення кожного учасника програми за керівниками. Узгодження з керівниками індивідуальних програм наставництва та делегування з орієнтацією на розвиток конкретних умінь і навичок, необхідних для формування компетенцій.

5. Оцінювання (проміжне й підсумкове) результатів реалізації програми розвитку компетенцій. Проведення процедури оцінювання містило:

- підготовку учасниками програми кадрового резерву звітів із виконання індивідуальних планів розвитку компетенцій «Лідерство» і «Відкритість до змін»;
- оцінювання керівниками рівня розвитку компетенцій за п'ятибальною системою з поведінковими індикаторами за кожним балом;
- проведення «круглого столу» з обговорення результатів реалізації проекту.

За основу роботи з формування компетенцій майбутніх керівників було взято підхід Карла Роджерса, який сформулював психологічні особливості людей, що є передумовами успішного навчання:

- люди від природи мають великий потенціал до навчання;
- навчання є ефективним, коли його предмет актуальний для людини й коли особистості (її «Я») ніщо не загрожує;
- до навчання залучається вся особистість, що в результаті спричиняє зміни в самоорганізації та самосприйнятті;
- велика частина навчання досягається дією при збереженні відкритості досвіду;
- самокритика й самооцінка сприяють творчості, підвищенню незалежності й упевненості в собі

[10].

Саме тому під час формування програм розвитку компетенцій використовувався коучинг, щоб плани розвитку було розроблено самими співробітниками, було особистісне залучення до процесу змін і розуміння значущості цієї роботи для самого себе.

Висновки й рекомендації. Формування й розвиток управлінських компетенцій, особливо таких, як «Лідерство» і «Відкритість до змін», вимагає індивідуального підходу, оскільки в співробітників зони розвитку в межах цих компетенцій можуть кардинально відрізнятись. Проведення структурованого інтерв'ю й тестування дозволяє конкретизувати напрями роботи з формування компетенцій. Аналіз результатів інтерв'ю й тестування показав, що найбільш вираженими є відмінності в переважній орієнтації або на завдання, або на персонал і відносини. Високий же рівень розвитку компетенції «Лідерство» вимагає балансу спрямованості як на цілі/виконання завдань, так і на персонал і взаємини. Також і компетенція «Відкритість до змін» передбачає не лише індивідуальну готовність до ухвалення нових ідей, але й уміння залучити інших до роботи над їх реалізацією.

Для продовження цієї роботи передбачається розробка комплексу групових та індивідуальних тренінгових завдань і вправ, спрямованих на формування в структурі діяльності керівника балансу спрямованості на завдання й персонал.

Література

1. Александрова Н. М. Організаційні форми і методи інтерактивної взаємодії викладача і студента в процесі формування міжкультурної компетенції / Н.М. Александрова, В.В. Стадова. - Young Scientist. - 2016. - №34.7. - С.395 - 398.
2. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А.А. Деркач. - М: Из-во РАГС, 1999. - 392 с.
3. Зимняя И.А. Компетентностный подход: каково его место в системе современных подходов к проблемам образования? (теоретико - методологический подход) / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. - 2006. - №8. - С. 19 - 25.
4. Ксенофонтова Е.В. Это модное слово «компетенции» / Е.В. Ксенофонтова// Управление персоналом. - 2006. - №23, (153). - С. 47-52.
5. Малкина-Пых И.Г. Психосоматика: Справочник практического психолога / И.Г. Малкина-Пых. - М.: Эксмо, 2005. — 992 с.
6. Назаренко В.О. Психологічні умови розвитку комунікативної компетентності керівників Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / В.О. Назаренко. — Хмельницький, 2007. — 17 с.
7. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. Учебное пособие / Под общ. ред. В.А. Бодрова. - М.: ПЕР СЭ. 2003. — 768с.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебное пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб., Речь, 2007. — 448с.
9. Радиш Я.Ф. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять / Я.Ф. Радиш, Т.Є. Недашківська // Вісник НАДУ. - 2013. - № 7. - С 60-67.
10. Роджерс К. Становление личности: взгляд на психотерапию / К. Роджерс. - М., Эксмо-пресс, 2001. - 416 с.

References

1. Aleksandrova N. M. Orhanizatsiini formy i metody interaktyvnoi vzaiemodii vykladacha i studenta v protsesi formuvannia mizhkulturnoi kompetentsii / N.M. Aleksandrova, V.V. Shadova. - Young Scientist. - 2016. - №34.7. - S.395 - 398.
2. Derkach A.A. Akmeologiya: lichnostnoe i professional'noe razvitie cheloveka / A.A. Derkach. - M: iz-vo RAGS, 1999. - 392 s.
3. Zimnyaya I.A. Kompetentnostnyj podhod: kakovo ego mesto v sisteme sovremennyh podhodov k problemam obrazovaniya? (teoretiko - metodologicheskij podhod) / I.A. Zimnyaya // Vyshee obrazovanie segodnya. - 2006. - №8. - S. 19 - 25.
4. Ksenofontova E.V. Eto modnoe slovo «kompetencii» / E.V. Ksenofontova// Upravlenie personalom. - 2006. - №23, (153). - S. 47-52.
5. Malkina-Pyh I.G. Psihosomatika: Spravochnik prakticheskogo psihologa / I.G. Malkina-Pyh. - M.: EHksmo, 2005. — 992 s.
6. Nazarenko V.O. Psykholohichni umovy rozvytku komunikatyvnoi kompetentnosti kerivnykiv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy : avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.09 / V.O. Nazarenko. — Khmelnytskyi, 2007. — 17 s.
7. Praktikum po differencial'noj psihodiagnostike professional'noj prigodnosti. Uchebnoe posobie / Pod obshch. red. V.A. Bodrova. - M.:PER SEH. 2003. — 768s.
8. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj deyatel'nosti: uchebnoe posobie / pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoy, V.M. Snetkova. - SPb., Rech', 2007. — 448s.
9. Radysh Ia.F. Profesiina kompetentnist ta kompetentsii derzhavnoho sluzhbovtisia: ob'iem terminolohichnoho znachennia poniat / Ia.F. Radysh, T.Ie. Nedashkivska // Visnyk NADU. - 2013. - № 7. - S 60-67.
10. Rodzhers K. Stanovlenie lichnosti: vzglyad na psihoterapiyu / K. Rodzhers. - M., EHksmo-press, 2001. - 416 s.