

*О. І. Бардадим,
аспірант кафедри міжнародної економіки та менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний
економічний університет*

КОНЦЕПЦІЯ СТИМУЛЮВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЙОГО КОМПЕТЕНЦІЙ

У статті викладено суть та основні положення концепції стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. Приведено короткий опис результатів статистичних досліджень та трактування термінів, на яких базується концепція. Описано систему причинно-наслідкових зв'язків оцінки, стимулювання та розвитку персоналу.

The article presents the essence and the basic principles of the concept of personnel creativity stimulation on the basis of its competences analysis. The statistical investigation results and the concept terms are described briefly. The cause-and-effect relationship between personnel assessment, stimulation and training is explored.

Ключові слова: інноваційно активний персонал, креативність персоналу підприємства, концепція стимулювання новаторів, оцінка персоналу, розвиток персоналу.

ВСТУП

Формування економіки знань ставить перед теорією і практикою управління персоналом нові завдання. Це, зокрема, пошук дієвих механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу.

Дослідженнями співвідношення мотивації, інтелекту, креативності, творчості та новаторської праці займалися вчені різних напрямів наукового пошуку, зокрема:

— соціології (М. Вебер, Д. Макгрегор, Е. Мейо, Р. Оуен, У. Оучі, М. Фолетт);

— психології (Г. Айзенк, Дж. Батлер, Д. Богоявленська, Д. Векслер, Ф. Герцберг, В. Дружинін, Н. Коган, А. Маслоу, Р. Стенберг, К. Тейлор, М. Чиксентміхайі, К. Ямамото);

— генетики (Ф. Гальтон, В. Ефроїмсон, Р. Клайн);

— менеджменту (П. Дойль, П. Друкер, М. Маскон, Г. Мінцберг, Л. Спенсер, Р. Фатхутдінов) та ін.

Отже, дослідження проблем креативності, винахідництва та новаторства має велику історію. Проте, являючи собою міцне наукове підґрунтя для розуміння природи творчої про-

дуктивності, теоретичні розробки цих вчених не знайшли значного відображення в практиці управління персоналом. Можна говорити лише про досить широке застосування тестів оцінки креативності персоналу.

Крім того, в жодній з названих дисциплін мотивація новаторської праці не є самостійним об'єктом дослідження, висвітлюються та беруться до уваги лише окремі її аспекти.

Основне ж завдання управління інноваційно активним персоналом — його стимулювання — продовжує здійснюватися на базі теорій мотивації, майже не адаптованих до особливостей новаторського підходу до роботи. Так, в усіх існуючих теоріях мотивація новаторської праці априорі вважається повністю підпорядкованою загальній схемі трудової мотивації, хоча дослідження їх окремих аспектів та проявів свідчать про те, що у загальної трудової мотивації та мотивації новаторської праці більше відмінного, аніж спільного.

Детальний аналіз еволюції та сучасного стану теорій мотивації персоналу представлено в [6].

Безперечно, в теорії і практиці стимулювання новаторів з'являються

і нові тенденції. Так, на мотиваційні аспекти інноваційної діяльності вказують декілька робіт вітчизняних економістів — Л. Безчасної, Е. Воробйова, Н. Линніка, Г. Монастирської, О. Прокопенко, М. Семикіної, Т. Шедякова.

Більш глибокі дослідження закономірностей мотивації творчої продуктивності проводять американські вчені. Популярні напрями їх досліджень — це:

1. Вивчення ролі зовнішньої мотивації в креативній поведінці робітників (Т. Амабіль, Н. Кеннер, Дж. Кратцер, Т. Ділон).

2. Дослідження впливу створеної на підприємстві організаційної культури й інноваційної направленості стратегії економічного розвитку на успішність внутрішньої та зовнішньої мотивації створення інновацій (Д. Вайт, М. Маккобі, Дж. Сталк, Л. Хіршхорн).

3. Організація роботи дослідницької команди, оптимізація співвідношення індивідуальної та колективної дослідницької роботи на підприємстві (Г. Джордан).

Наукові здобутки цих вчених дають поштовх до прогресивного розвитку практики стимулювання новаторської праці.

Проте, концепції, яка давала б повне та чітке уявлення про сутність стимулювання креативності інноваційно активного персоналу підприємства, не існує.

Так, в попередніх дослідженнях було виявлено вплив сучасної домінуючої концепції ототожнення креативності та дивергентного мислення на практику стимулювання творчої праці персоналу [4]. Було показано, що існуючі підходи до стимулювання креативності, які базуються на цій концепції, не враховують роль внутрішньої мотивації людини.

Вихідним припущенням пропонуваної в даному дослідженні концепції є твердження, що ефективність мотиваційного впливу на інноваційну активність персоналу залежить, перш за все, від самомотивації та від якісних характеристик самого персоналу. Тобто, перш ніж стимулювати працівника, треба врахувати його внутрішню мотивацію.

Для перевірки висунутих припущень було проведено ряд статистичних досліджень. Дослідження проводилися в декілька етапів на базі інноваційних підприємств хімічної галузі України: технологічний парк "Інститут Монокристалів" та шість підприємств науково-технологічного об'єднання "Інститут Монокристалів НАН України". Аналогічні дослідження було проведено на інноваційних підприємствах Франції та Німеччини: лабораторія біофотоніки та фармакології (Університет Страсбургу); лабораторія матеріалів і способів каталізу (Університет Луї Пастера); лабораторія клітинної динаміки (Інститут біофізики та біохімії Макса Планка).

У результаті проведеної роботи було:

1. Виявлено відмінності в компетенціях різних типів новаторів та особливості їх підходу до роботи. Роз-

роблено типологію новаторів-працівників інноваційно активних підприємств хімічної галузі за їх компетенціями [1].

2. Створено інструмент практичної оцінки творчого потенціалу інноваційно активного персоналу підприємства — модель новаторських компетенцій персоналу. Виявлено компетенції, що диференціюють новаторів, і створено шкали оцінки рівня новаторських компетенцій. Приведено поведінкові приклади компетенцій [2]. Вирішено задачу класифікації та віднесення працівника до одного з трьох виявлених типів новаторів на основі аналізу новаторських компетенцій працівника [3].

3. Виявлено базові мотиви трудової діяльності новаторського персоналу підприємства. Проаналізовано рівень мотиваційної чутливості новаторів до виділених базових мотивів [5].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета даного дослідження — створення концепції стимулювання новаторів як вихідного способу організації теоретичних знань та практичних методик стимулювання інноваційно активного персоналу.

Об'єкт дослідження — мотивація креативності інноваційно активного персоналу підприємства.

Предмет дослідження — розробка концепції стимулювання креативності інноваційно активного персоналу на основі аналізу його компетенцій.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розуміння суті концепції необхідно чітко окреслити предметну область дослідження. Структурну модель предметної області досліджень, на якому базується розроблена концепція, представлено на рис. 1.

Таким чином, пропонується концепція описує весь процес управління мотивацією інноваційно активного персоналу — від моменту прийому працівника на роботу до моменту створення інновації.

Головна ідея концепції стимулювання персоналу на основі аналізу його компетенцій полягає в наступному. Оскільки працівники мають різні здібності та підхід до інноваційного вирішення завдань, ефективність стимулювання інноваційної активності персоналу залежить від індивідуальних характеристик самого персоналу.

Саме тому передумовою успішного мотиваційного впливу на рівень креативності й інноваційної активності персоналу є його відбір на основі аналізу новаторських компетенцій. Підприємству доцільно користуватись правильними критеріями прийому персоналу на роботу, перш ніж мотивувати та розвивати персонал. Такі критерії забезпечує модель новаторських компетенцій персоналу інноваційно активного підприємства [2].

Стимулювання інноваційно активного персоналу на підприємстві має здійснюватися послідовно на двох рівнях:

1. Глибинний рівень: якщо правильно виявити внутрішні мотиви за допомогою аналізу компетенцій та

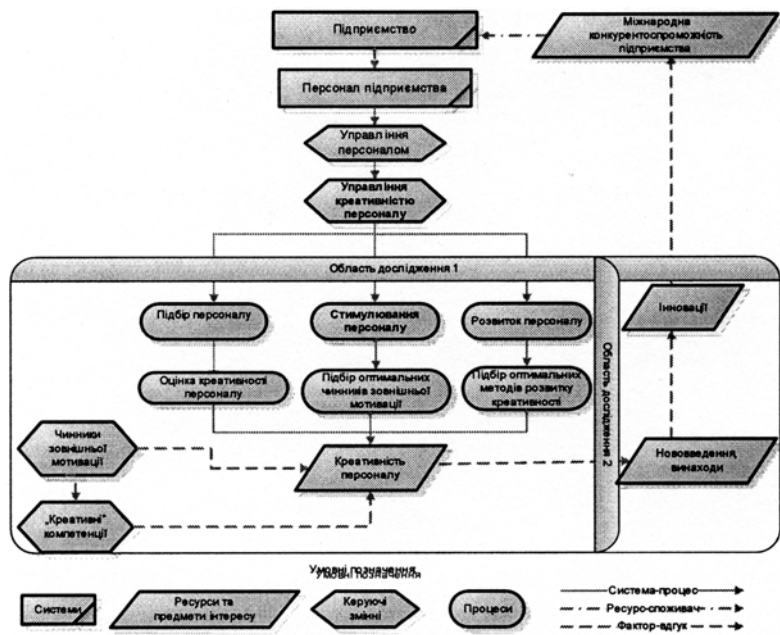


Рис. 1. Структурна модель предметної області досліджень мотивації інноваційно активного персоналу

інших методів, то самомотивація працівника зростає, оскільки йому буде підібрана правильна посада і функція. Діагностику поверхневих мотивів працівника доцільно проводити тільки після того, як він займає посаду, що відповідає його компетенціям.

2. Поверхневий рівень: аналіз компетенцій та інші методи діагностики мотивів визначають інструменти ефективного стимулювання працівника.

Схематично співвідношення етапів оцінки та стимулювання персоналу в рамках пропонованої концепції зображено на рис. 2.

Таким чином, згідно рис. 2, впливати на творчу продуктивність персоналу можна:

1. В першу чергу, в зоні оцінки, де послідовно виявляється рівень глибинних компетенцій та внутрішні мотиви, на основі яких підбирається тип роботи працівника.

2. Далі — в зоні стимулювання та розвитку, де паралельно розвивають поверхневі компетенції, стимулюють працівника відповідно до його зовнішніх мотивів та створюють відповідні до типу роботи умови праці.

У табл. 1 приведено стисле трактування основних визначень, на яких базується пропонована концепція. Визначення без посилань були адаптовані або розроблені автором на основі аналізу багатьох наукових джерел. Базові терміни концепції допомагають створити єдину картину системи оцінки, стимулювання та розвитку інноваційно активного персоналу підпри-

мства.

Визначення термінів
Внутрішня мотивація (самотивація) внутрішнє спонукання, що виникає на основі ціннісного відношення людини до своєї роботи (прихильність до роботи, пристрасна самовіддача, відданість та зосередженість, інтерес та задоволення від роботи, ставлення до завдання як до виклику тощо).

Зовнішня мотивація — детермінація поведінки в ситуаціях, коли фактори, що його ініціюють і регулюють, знаходяться поза "Я-концепцією".

Інновація — "введене в економічний обіг, комерціалізоване нововведення".

Компетенція — базова якість індивіда, що має причинне відношення до ефективного виконання в роботі на основі певних критеріїв [8, с. 9—15].

Види компетенцій за можливістю розвитку:

1. Глибинні компетенції: мотиви, психофізіологічні особливості, "я-концепція" (уявлення людини про себе, віра в себе).

2. Поверхневі компетенції: знання, навички.

Види компетенцій за диференційною здатністю:

1. Граничні компетенції: невід'ємні характеристики (зазвичай, знання чи базові навички, такі як здатність читати), що не розрізняють середніх виконавців від найкращих.

2. Диференційні компетенції: фактори, що відрізняють найкращих виконавців від середніх. Так, здатність до-



Рис. 2. Співвідношення оцінки та стимулювання персоналу

Таблиця 1. Базові терміни концепції стимулювання креативності персоналу підприємства

Термін	Визначення
Внутрішня мотивація (самотивація)	Внутрішнє спонукання, що виникає на основі ціннісного відношення людини до своєї роботи (прихильність до роботи, пристрасна самовіддача, відданість та зосередженість, інтерес та задоволення від роботи, ставлення до завдання як до виклику, тощо).
Зовнішня мотивація	Детермінація поведінки в ситуаціях, коли фактори, що його ініціюють і регулюють, знаходяться поза "Я-концепцією".
Інновація	Введення в економічний обіг, комерціалізоване нововведення.
Компетенція	Базова якість індивіда, що має причинне відношення до ефективного виконання в роботі на основі певних критеріїв [8, с.9–15]. Види компетенцій за можливістю розвитку: 1. Глибинні компетенції: мотиви, психофізіологічні особливості, "Я-концепція" (уявлення людини про себе, віра в себе). 2. Поверхневі компетенції: знання, навички. Види компетенцій за диференціюючою здатністю: 1. Граничні компетенції: невід'ємні характеристики (зазвичай знання чи базові навички, такі як здатність читати), що не розрізняють середніх виконавців від найкращих. 2. Диференціюючі компетенції: фактори, що відрізняють найкращих виконавців від середніх. Так, здатність доводити роботу до результату відрізняє найкращих новаторів від виконавців.
Креативні компетенції	Якості, що спричиняють створення нестандартних рішень.
Креативність	Здатність особистості знаходити нестандартні рішення.
Модель компетенцій посади	Набір компетенцій, рівень яких послідовно відрізняє кращих працівників від інших на подібних посадах [8, с. 9–15].
Мотиваційний механізм творчої праці	Впорядкована сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивовтворюючих чинників і спонукують персонал до творчої праці.
Новаторські компетенції	Якості, що спричиняють ефективну роботу працівника, направлену на створення нових знань, технологій, продуктів.
Стимулювання персоналу	Цілеспрямований матеріальний і нематеріальний вплив на виконання працівником та колективом в цілому роботи заради якоїсь зовнішньої по відношенню до самої роботи мети (наприклад, заради змагання, виконання вимоги або під дією страху).
Творча праця зі створення нововведень	Інтелектуальна діяльність зі створення якісно нових об'єктів, що відрізняються неповторністю, оригінальністю, унікальністю та задовольняють різноманітні соціально-економічні потреби [7, с.19].
Творчість	У порівнянні з креативністю творчість – більш широке поняття, що можна визначити як самостійний процес створення нового значущого для суспільства, на відміну від дії по пам'яті чи за зразком. У процесі творчості індивіда задіяні, зокрема, його креативні якості.

водити роботу до результату відрізняє найкращих новаторів від виконавців.

Креативні компетенції — якості, що спричиняють створення нестандартних рішень.

Креативність — здатність особистості знаходити нестандартні рішення.

Модель компетенцій посади — набір компетенцій, рівень яких послідовно відрізняє кращих працівників від інших на подібних посадах [8, с. 9–15].

Мотиваційний механізм творчої праці — впорядкована сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивовтворюючих чинників і спонукують персонал до творчої праці.

Новаторські компетенції — якості, що спричиняють ефективну роботу працівника, направлену на створення нових знань, технологій, продуктів.

Стимулювання персоналу — цілеспрямований матеріальний і нематеріальний вплив на виконання працівником та колективом в цілому роботи заради якоїсь зовнішньої по відношенню до самої роботи мети (наприклад, заради змагання, виконання вимоги або під дією страху).

Творча праця зі створення нововведень — інтелектуальна діяльність зі створення якісно нових об'єктів, що відрізняються неповторністю, оригінальністю, унікальністю та задовольняють різноманітні соціально-економічні потреби [7, с. 19].

Творчість — більш широке поняття у порівнянні з креативністю, його можна визначити як самостійний процес створення нового значущого для суспільства, на відміну від дії по пам'яті чи за зразком. У процес творчості

індивіда задіяні, зокрема, його креативні якості.

Представлена табл. 1 пояснює концепції стимулювання новаторами системою причинно-наслідкових зв'язків "Оцінка — стимулювання — розвиток персоналу" (рис. 3).

Цифрами 1—6 на рис. 3 позначено причинно-наслідкові зв'язки факторів продуктивності праці новатора, що корелюють з наступними положеннями концепції:

1. Як показують дослідження, головним чинником самотивації новатора є його інтерес до сфери роботи та її новаторський характер. Серед новаторів можна виділити організа-торський, індивідуальний та виконавчий типи працівників [1]. Такий розділ дає змогу підвищити самотивацію працівника, який займатиметься роботою, що йому подобається і відповідає його компетенціям.

2. Визначення мотиваційної чуттєвості інноваційно активного персоналу є індивідуальним, проте статистичні дослідження показують наявність закономірностей в мотивації різних типів новаторів. Так, організатори максимально мотивовані значущістю своєї роботи, індивідуальні працівники — цікавістю роботи, виконавці — цікавістю роботи при чітко визначених процедурах її виконання [5]. Отже, проаналізувавши компетенції та визначивши тип новатора, матимемо чимало інформації про його мотиви.

3. Підбір оптимальних стимулів здійснюється на основі аналізу мотиваційної чутливості працівника [5]. При цьому мотиваційна чуттєвість новаторів складається з двох компонентів, що відрізняються для кожного типу новаторів. Це зовнішні мотиви (умови праці, відсутність яких переважно демотивує новаторів) та внутрішні мотиви (характер роботи, матеріальні і нематеріальні стимули). Зовнішні стимули є "гігієнічними", тобто їх підвищення ефективно до певного достатнього рівня. Внутрішні ж мотиви новаторів відповідають за задоволеність роботою. Таким чином, легко зробити висновок, що підприємству доцільно забезпечити достатній рівень "гігієнічних" стимулів, а також прагнути підвищити стимули задоволеності роботою новаторів.

4. Визначення впливу стимулювання на результативність праці персоналу є наступним елементом системи "оцінка — стимулювання — розвиток персоналу". Серед найбільш дієвих стимулів для новаторів можна виділити новаторський характер роботи, її різноманітність та можливість саморозвитку [5].

5. Визначення впливу рівня компетенцій новатора на результативність його роботи необхідне для відстеження ефективності системи оцінки та стимулювання персоналу. Доцільним є включення в систему компоненти розвитку персоналу (наприклад, тренінги, обмін досвідом).

6. Визначення взаємозв'язку між компетенціями, властивими новатору, його мотивами допоможе виявити нові закономірності в рамках системи "оцінка — стимулювання — розвиток пер-

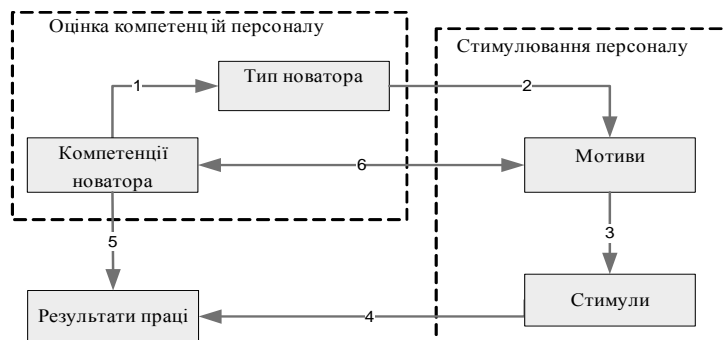


Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки системи "Оцінка — стимулювання — розвиток персоналу підприємства"

Таблиця 2. Вирішення проблем та протиріч теорії і практики мотивації креативності персоналу в пропонованій концепції

Блок проблем	Існуючі концепції та підходи	Теоретичні та практичні проблеми існуючих підходів	Вирішення проблеми
1. Діагностика творчого потенціалу новаторів	<ul style="list-style-type: none"> • концепції ототожнення креативності і дивергентного (Дж. Гілфорд, П. Торенс, К. Тейлор, Г. Грубер, І. Хайн, А. Шнедер, Д. Роджерс та ін.); • концепції ототожнення креативності та інтелекту (Р. Амтхауер, А. Біне, Д. Векслер, Р. Кеттел, Дж. Равен та ін.); • концепції проєктивного прогнозування творчого потенціалу (А.Серавін, П. Шаронова та ін.). 	Оцінка креативності стандартними тестами виміру дивергентного мислення не є валідною для діагностики творчого потенціалу і є поганим предиктором творчої продуктивності. Адаже прогнозування креативних здібностей ще не означає новаторський підхід у вирішенні конкретних завдань підприємства. Адаже креативність є тільки складовою творчості та новаторства.	Пропонується механізм прогнозу творчої продуктивності працівника за допомогою оцінки його новаторських компетенцій, які максимально повно описують складові творчого потенціалу новатора.
2. Визначення напрямів розвитку творчого потенціалу новаторів	<ul style="list-style-type: none"> • концепції проблемно-орієнтованого вирішення творчих задач (У. Гордон, А. Лонг, Л. Майлс, Е. Метчет, А. Осборн, В. Цвікі, та ін.); • концепція алгоритмованого вирішення винахідницьких задач (Г. Альшуллер, А. Половінкін, Б. Голдовский та ін.). 	Розвиток креативності працівників можливий до певної міри і не завжди є доцільним, оскільки креативність сама по собі не забезпечує результативний продуктивний процес зі створенням корисного результату.	Методика на основі запропонованої концепції дозволяє підібрати напрями розвитку не креативності як такої, а значно ширше – цілого ряду компетенцій, що забезпечують творчий підхід.
3. Підбір дієвих напрямів стимулювання новаторів	<ul style="list-style-type: none"> • концепції зовнішньої мотивації як головного чинника креативної поведінки робітників (Т. Амабіль, Д. Вайт, Т. Ділон, Г. Джордан, Н. Кеєнер, Дж. Кратцер, М. Маккобі, Дж. Сталк, Л. Хіршхорн та ін.). 	Мотивування новаторського персоналу підприємства не підлягає стандартному механізму стимулювання робітників. Так, матеріальна винагорода не є достатньо дієвим стимулом для новаторів.	Виявлення потенційної здатності працівника до самомотивації проводити на основі аналізу його компетенцій. Передбачено також діагностику поверхневих мотивів для додаткового підвищення продуктивності праці.
4. Оцінка результативності праці новаторів	<ul style="list-style-type: none"> • моделі оплати праці за кінцевими результатами інноваційної діяльності підприємств (Н. Линнік Н. Бобрицький, Ю. Полгарі та ін.). 	Оплата праці новаторів за кінцевими результатами ігнорує такі аспекти творчості, які поки що не значимі практично, але в майбутньому дозволять отримати досить гарні результати.	Визначення типу новатора та виявлення його ролі в новаторському колективі дозволяє проводити більш точну оцінку результативності праці працівника відповідно до характеру його роботи. Розробка методики оцінки новаторських компетенцій персоналу з додатковим аналізом точних даних результативності праці дасть змогу більш точно оцінити творчу продуктивність новатора.

соналу" і більш ефективно управляти нею. Наприклад, чим більше виражена у новатора компетенція "автономність", тим більше чутливим він є до мотиву "свобода самостійно визначати робочий графік, вибрати власні проєкти та строки їх виконання".

На основі описаної системи оцінки, стимулювання та розвитку персоналу підприємства, а також на базі проведених статистичних досліджень була створена методика управління мотивацією інноваційно активного персоналу підприємства, що буде викладена в наступних публікаціях.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було створено концепцію стимулювання креативності персоналу на основі аналізу його компетенцій. Викладено основні складові елементи запропонованої концепції: визначення базових термінів, описання причинно-наслідкових зв'язків системи оцінки, стимулювання та розвитку персоналу.

Наукова новизна та практичне значення концепції полягає в наступному. Запропонована концепція стимулювання персоналу на основі аналізу компетенцій вирішує проблеми некоректності застосування положень традиційного менеджменту в сфері управління інноваційно активним персоналом (див. табл.2). Адаже засади традиційного управління людськими ресурсами є мало дієвими в умовах творчої праці, особливо, коли йдеться про створення нових знань, технологій, продуктів.

На відміну від інших підходів до стимулювання інноваційно активного персоналу, запропонована концепція:

1. Передбачає комплексний підхід до оцінки, стимулювання та розвитку новаторів на підприємстві.
2. Пропонує вирішення суперечностей, що характеризують сучасну ситуацію в теорії і практиці досліджень мотивації креативності (див. табл. 2).
3. Пропонує методику ефективного управління інноваційно активним персоналом підприємства

Використання результатів проведеної роботи на рівні підприємства дає змогу послідовно вирішити такі завдання управління інноваційно активним персоналом, як:

- підбір персоналу;
- визначення потреб у тренінгу працівників;
- оптимізація часу та вартості навчання нових співробітників;
- планування заміщення;
- зниження плинності кадрів;
- визначення напрямів стимулювання працівника;
- оцінка результативності праці.

На основі запропонованої концепції рекомендується проведення подальших досліджень, сфокусованих на вирішенні наступних завдань:

- розробка методики стимулювання новаторів різних типів;
- виявлення кореляції мотиваційного профілю та профілю компетенцій новаторів;
- розробка механізму оцінки ефективності впливу стимулювання на

результати роботи працівників.

Результати таких досліджень будуть корисними для директорів інноваційних підприємств і менеджерів з персоналу, для всіх, хто займається широким колом питань управління кадрами.

Література:

1. Бардадым О. Класифкація новаторів на основі аналізу їх компетенцій // Економіст. — 2009. — №9. — С. 45—48.
2. Бардадым О. Модель новаторських компетенцій персонала інноваційно активного підприємства // Проблеми теорії і практики управління. — 2009. — № 12.
3. Бардадым О. Построение и использование дискриминантной функции классификации новаторов // Материалы международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы экономики, менеджмента, маркетинга" (Белгородский государственный университет, 17.11.2009).
4. Бардадым О.І. Спадкові та середовищні детермінанти мотивації креативності персоналу // Актуальні про-

блеми економіки. — 2009. — № 2 (92). — С. 123—128.

5. Резнікова Т.О., Бардадым О.І. Аналіз мотиваційної чутливості новаторського персоналу підприємства // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту" (Донецький державний університет управління, 23.10.2009).

6. Резнікова Т.О., Бардадым О.І. Теоретичні проблеми мотивації персоналу підприємства до створення інновацій // Економіка розвитку — 2008. — № 2 (47). — С. 76—79.

7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент.: учебник. — 4е издание. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с.

8. Lyle m. Spencer, jr., Signe M.Spencer. Competence at Work / By John Wiley & Sons, inc. — 1993. — 371 p.

9. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. — 1973. — № 28. — P. 1—14.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2010 р.