

THE COMPETENCY APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL

Nedka Nikolova

Technical University – Varna, Bulgaria, n.nikolova@tu-varna.bg

Abstract: Human capital theory is one of the most significant achievements in economic science in the twentieth century, as this fact is backed up by the two Nobel Prizes, awarded to its creators *Theodor Schultz (1979)* and *Gary Becker (1992)*. With its interdisciplinary nature, it is increasingly becoming a methodological basis for the strategic rethinking and solving of the most significant problems of modern business organizations. In order to achieve competitive advantage in a dynamic market environment and being under constant pressure to change, organizations are seeking new management approaches and innovative strategies, based on new models of knowledge, creativity and competence - integrated systems or matrices of knowledge, skills, attitudes and behaviour. Their specific expressions are complementary basic, functional (specific) and transformational competencies. Over the last decade, there has been a transition from a qualitative to a new, competency approach that integrates the latest advances in information technologies and modern interactive learning methods. In scientific literature it is assumed that the competency approach originates from the "Theory of Achievements", also called "The Three Needs Theory," or "The Aquired Needs Theory" written by American Harvard University professor *David McClelland (1917-1998)*. In his fundamental works: "The Achievement Motive" (1953); "Power: The Inner Experience" (1975); "Human Motivation" (1985) and some practical experiments, he attempts to identify and systematize these factors and attributes of employees (e.g. values, motives, moods) that predetermine the "superb" performance of the work assignment. The first corporate competency model was developed in 1970. Based on in-depth research, the American Management Association identifies five clusters of effective management competences (1979), and since 1989, the competency approach has been actively studied in the business education of American universities, then it has also been transferred to European higher education institutions and world practice. In our country, the competency approach has been explored over the past few years in relation to new educational technologies in mathematics, literature, foreign languages in secondary schools and some higher education specialties. However, on the basis of the results, the integration potential and the flexibility of the competence approach, the interest in its application as a tool for human capital management is increasing in international theory and practice.

The main goal of the author in this article is the systematization of the theoretical research results on the conceptual nature, methodology and methods of the competency approach in the strategic management of human capital in organization. The best practices of leading global companies in the „*Fortune Global 500 Companies*” are discussed. The practical significance of the study is the possibility that the results could be used by Bulgarian companies in their competitive struggle to attract talents.

Keywords: human capital management, competency approach, competency-based education

КОМПЕТЕНТНОСТНИЯТ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

Недка Николова

Технически университет – Варна, България, n.nikolova@tu-varna.bg

Резиме: Теорията за човешкия капитал е едно от най-значимите постижения в развитието на икономическата наука през XX в. и този факт е подкрепен с двете Нобелови награди, присъдени на нейните създатели *Theodor Schultz (1979)* и *Gary Becker (1992)*. Със своя интердисциплинарен характер тя все повече се утвърждава като методологическа основа за стратегическото преосмисляне и решаване на най-значимите проблеми на съвременните бизнес организации. За да постигнат конкурентно предимство в динамична пазарна среда и под непрекъснат натиск за промяна, организацията се стремят към нови управленски подходи и иновативни стратегии, базирани на новите модели на знанието, креативността и компетентността

– интегрирани системи или матрици от знания, умения, нагласи и поведение. Техен конкретен израз са взаимнодопълващи се базови, функционални (специфични) и трансформационни компетенции. През последното десетилетие се наблюдава преход от квалификационния към нов, компетентностен подход, който интегрира последните постижения на информационните технологии и съвременните методи за интерактивно обучение. В научната литература се приема, че компетентностният подход води своето начало от „Теорията на постиженията”, наречена още „Теорията за трите потребности” или „Теория за придобитите потребности”, чийто автор е американският професор от Харвардския университет *David McClelland (1917-1998)*. В своите фундаментални трудове: „The Achievement Motive” (1953); „Power: The Inner Experience” (1975); „Human Motivation” (1985) и практически експерименти той се опитва да идентифицира и систематизира тези фактори и качества на служителите (ценности, мотиви, настроения), които предопределят „превъзходното” изпълнение на възложената работа. Първият корпоративен модел на компетенции е разработен през 1970 г. На основата на задълбочени изследвания Американската асоциация по мениджмънт обособява пет клъстера от компетенции на ефективния мениджмънт (1979), а от 1989 г. компетентностният подход активно се изучава в бизнесобучението на американските университети, от където е пренесен и в европейските висши училища и световната практика. В нашта страна компетентностният подход се изследва през последните няколко години във връзка с новите образователни технологии в обучението по математика, литература, чужди езици в средните училища и за някои специалности на висшето образование. На основата на резултатите, интеграционния потенциал и гъвкавостта на компетентностния подход обаче, в международната теория и практика нараства интересът към неговото приложение като инструмент за управление на човешкия капитал.

Основна цел на автора в настоящата публикация е систематизация на резултатите от теоретичните изследвания относно концептуалната същност, методологията и методиката на компетентностния подход в стратегическото управление на човешкия капитал в организацията. Обсъдени са най-добрите практики на водещи глобални фирми в каласацията на „*Fortune Global 500 Companies*”. Практическата значимост на изследването е във възможността резултатите да бъдат използвани от български компании в конкурентната борба за привличане на таланти.

Ключови думи: human capital management, competency approach, competency-based education

ВЪВЕДЕНИЕ

За да постигнат конкурентно предимство в динамична пазарна среда и под непрекъснатия натиск за промяна, организациите се стремят към нови управленски подходи и иновативни стратегии, базирани на новите модели на знанието, компетентностите и креативността – интегрирани системи или матрици от ценности, знания, умения, нагласи и трудово поведение. През последното десетилетие се наблюдава *преход от квалификационния към нов, компетентностен подход*, който интегрира последните постижения на образователните и информационни технологии със съвременните постижения на теориите за управление. От своето създаване през 70-те години на ХХ-ти век до днес, компетентностният подход е най-широко изследван и приложен за целите на обучението, по цялата верига на образователния процес. През последните години, на основата на анализа на резултатите от добрите практики, интеграционния потенциал и гъвкавостта на компетентностния подход, в международната теория и практика, нараства интересът към неговото приложение в различни сфери на човешкото познание. В теорията и практиката на бизнес управлението компетентностният подход се изследва и идентифицира като нов иновативен инструмент за стратегическо управление на човешкия капитал. Управлението на компетенциите се утвърждава като стратегическа възможност за повишаване на конкурентоспособността на организациите на основата на устойчиво нарастване на човешкия потенциал. В глобален план все повече компании използват компетентностни модели при формулирането и реализацията на своите конкурентни стратегии. В България компетентностният подход е обект на изследване през последните няколко години във връзка с новите образователни технологии в обучението за средните училища и за някои специалности на висшето образование, но все още е недостатъчно изследван за целите на корпоративното управление. След стартирането на националния проект *MyCompetence* не са достатъчно изследвани неговата популярност и ефективността от неговото приложение в бизнессектора, както и предизвикателствата пред неговото

развитие³⁸. Това изисква разгръщане на фронта на научните и практико-приложните изследвания с цел анализиране на възможностите за неговото развитие, разширяване на обхвата и повишаване на ефективността от неговото приложение.

ФОРМИРАНЕ НА МЕТОДОЛОГИЯТА НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

В научната литература се приема, че компетентностният подход води своето начало от „Теория на постиженията”, наречена още „Теория за придобитите потребности” или „Теорията за трите потребности”, чийто автор е американският професор, психолог от Харвардския университет *David McClelland (1917-1998)*. В своите фундаментални трудове: „The Achievement Motive” (1953); „Power: The Inner Experience” (1975); „Human Motivation” (1985) и практически експерименти, той се опитва да идентифицира и анализира тези организационни фактори, които съчетани с индивидуалните качества на служителите (ценности, мотиви, настроения), предопределят „превъзходното изпълнение на възложената работа”³⁹. Основната теза в теорията на МакКлиланд е, че мотивацията, която формира трудовото поведение на хората се гради въз основа на доминиращата роля на една от трите „висши потребности”: 1) потребност от постижения; 2) потребност от принадлежност и 3) потребност от власт, които не са наследствено придобити (вродени). Те се придобиват и развиват винаги, когато хората виждат в заобикалящата ги среда възможности да ги удовлетворят. Без да игнорира останалите две, в своята трудова дейност всеки човек се стреми да удовлетвори приоритетно доминиращата потребност. Така, в зависимост от доминиращата потребност, във всяка организация се формират три типа служители: с доминираща потребност от постижения, с доминираща потребност от принадлежност и обвързване и с доминираща потребност от власт. Трите потребности се пораждат и развиват в хората чрез житейския и трудов опит, факторите на работната среда и организационната култура. Най-важните изводи на МакКлиланд, които поставят основите на компетентностният подход се свеждат до следните обобщения⁴⁰:

- потребността от постижение е по-важна от материалните и финансови награди;
- постигането на целта е по-важно от личностното удовлетворение отколкото признанието и похвалата от висшестоящата институция;
- финансовите награди служат на индивида само за измерване на успеха и сами по себе си не са крайна цел;
- обратната връзка е от особена важност, без нея постиженията не биха могли да бъдат измерени;
- индивидите, които се стремят към постижения, търсят пътища и правят това непрекъснато.

Мениджмънтът на организацията трябва да познава и управлява доминиращите потребности на своите служители, с което ще структурира по-ефективно работата на своите екипи и ролите в тях. Така МакКлиланд стига до най-същественния въпрос: възможно ли е и как, с какви средства да се проверяват личностните качества (ценности, мотиви, нагласи) на кандидатите за работа в организацията, за да се прогнозира развитието на тяхното трудово поведение. В практиката на американските компании по това време подборът на кандидатите се извършвал по два фактора: резултатите от обучението в учебното заведение и тестовете за определяне на равнището на интелигентност (IQ). На основата на задълбочени изследвания МакКлиланд и екипът му стигат до извода, че този подход за подбор на персонала не е достатъчно ефективен и, че такива фактори като академичните резултати, престижът на университета, резултатите от тестовете за IQ, дори резултатите от корпоративните тестове не гарантират реалната пригодност на кандидата за вакантната длъжност. Следователно, съществуват други фактори, които определят и разграничават трудовото представяне на „най-добрите” от „посредствените” служители и резултатите от тяхната работа.

На основата на Метода на анализа на критичните ситуации на Фланаган (*Flanagans Critical Incident Method*) и Теста за тематично възприемане (*Thematic Apperception Test - TAT*), МакКлиланд и неговият екип

³⁸ Данев Б., *MyCompetence* – необходимост, резултати и предизвикателства, Обобщение на резултатите от проект „Разработване и внедряване на Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони, София, БСК, 1 юли 2015

³⁹ McClelland D., *Human Motivation*, N.Y., McGraw-Hill, 1985, p. 46

⁴⁰ Коев Й. и колектив, Управление на човешките ресурси, Издателство „Наука и икономика”, Икономически университет – Варна, 2017, с.41

разработват специална методика, популярна като „поведенческо интервю” (Behaviour Event Interview), която била експериментирана през 70-те години за целите на подбора на младши сътрудниците в Дипломатическата информационна служба на Държавния департамент на САЩ. В хода на изследването за първи път е използвано понятието „компетенции”, с което са обозначени личностните характеристиките, които отличават най-ефективните изпълнители. Първият компетентностен модел, разработен за дипломатите от информационния отдел включва три вида компетенции: 1) разбиране на културните различия в междуличностното общуване; 2) положителни нагласи и очаквания при общуване с хората и 3) способност за бърза ориентация в нова политическа среда⁴¹. На основата на резултатите от изследванията на МакКлиланд, Американската асоциация по мениджмънт обособява пет клъстера от компетенции на ефективния мениджмънт (1979), а от 1989 г. компетентностният подход активно се изучава в бизнесобучението на американските университети, от където е пренесен и в европейските висши училища и световната практика.

РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД В БЪЛГАРИЯ

В научната литература няма единно становище относно *периодизацията в развитието* на компетентностния подход. Различията се основават на различните изследователски подходи и интерпретацията на отделни факти, свързани с формирането на неговите методологически основи. В някои научни изследвания се приема, че компетентностният подход се е появил в хода на Болонския процес⁴². Други автори считат, че той се е появил в началото на 90-те години на XX-ти век в отговор на нарастващото несъответствие между потребностите на пазара на труда и подготовката на дипломираните специалисти в средното и висше образование⁴³. На основата на проучените систематизации можем условно да обособим пет етапа във формирането и развитието на компетентностния подход в България⁴⁴:

Първи етап (1960-1970) – период на зараждане и формиране, компетентностният подход намира приложение главно в областта на езиковото и чуждозиково обучение, формулирани са понятията „компетенция” и „компетентност” (Н. Чомски, Р. Уайт, Д. Хаймс) и се водят дискусии за тяхното разграничаване. В САЩ са създадени и експериментирани първите компетентностни модели. Компетентностният подход е въведен в академичната практика за целите на бизнесобучението.

Втори етап (1971-1990) – в този период понятията „компетенция” и „компетентност” се обогатяват и развиват, дадена е дефиниция и разгърната характеристика на компетентността като понятие „съставено от голям брой компоненти, много от които са независими един от друг и могат да се заместват взаимно, като съставки на ефективно поведение”⁴⁵, въвеждат се понятията „социална компетентност-компетенция” и „компетентност за общуване”⁴⁶. В този период компетентностният подход разширява своето приложение в различни сфери на общественно-политическия живот: социологията, икономиката, политиката, психологията и образователните практики.

⁴¹ Sandberg J., Understanding human competence at work: An interpretative approach. The Academy of Management Journal, 43(1), p. 9-25

⁴² Байденко В.И., Болонский процесс: результаты обучения и компетентностный подход, М, ПИТЕР, 2009; Ветохин С., О. Граблевский, Болонский процесс как путь модернизации системы высшего образования Беларуси, Минск, 2014; Горылев И.А., Е.А.Пономарьова, В.А.Русаков, Методология TUNING: Компетентностный подход, Нижний Новгород, 2011

⁴³ Haug R., Trends in Learning Structures in Higher Education in Europe: Paper prepared for the Confederation of European Rectors conferences and the Association of European Universities, Aug. 1999

⁴⁴ Вацов С., Предизвикателствата на компетентностния подход, International Science Conference “Economics and Society development of the Base of Knowledge”, 4-5 June 2009, Volume 2, Stara Zagora, Bulgaria, 2009; Димитрова Р., Разбиране и прилагане на компетентностния подход в обучението по финансов контрол, Известия на Икономически университет – Варна, том 60, № 2, 2016, с.209-210; Зимняя И.А., Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании, М., 2004

⁴⁵ Равен Д., Компетентность в современном обществе, перевод с английского, Когито-центр, М., 2002

⁴⁶ Тонкович И.Н., Компетентностный подход в высшем образовании: содержательно-логический анализ. Инновационные образовательные технологии, № 3, 2011

Трети етап (1991-2000) – този период се характеризира с институционалното признаване и утвърждаване на компетентностния подход като методологическа основа на образователната политика на ЕС. В документите на ЕК и други международни организации и форуми се подчертава приоритетната роля на обучението базирано на компетенции (competence-based education – CBE): Лисабонската стратегия, Болонската програма и последвалите документи за модернизация на образованието⁴⁷; Документите от симпозиума в Берн (1996) по програмата на Съвета на Европа за ключовите компетенции (key competencies) в реформата на образованието; Стратегическият план „Европа 2020“ и др. Стратегическа роля на програмен документ има Доклада на Международната комисия за образованието през XXI в. „Образованието: скритото съкровище“, в който Жак Делор формулира „четири стълба“ на модерното образование: 1) да се научим да знаем (learning to know); да се научим да действваме (learning to do); да се научим да живеем заедно (learning to live together); да се научим да бъдем себе си (learning to be)⁴⁸.

Четвърти етап (2001-2009) се характеризира с широкото популяризиране на подхода не само в страните – членки на ЕС, но и в САЩ, Русия, Австралия, Нова Зеландия. Нарастването на интереса към компетенциите и глобализирането на неговото приложение поставя проблема за стандартизиране на базовата терминология и средствата за измерването на обучителните резултати и тяхното анализиране. В резултат на тази потребност се развиват национални и международни структури, чиято основна цел е създаването на експертни екипи за разработване на стандарти и квалификационни рамки за приложението на компетенциите в съответните области⁴⁹. В този период държавните образователни стандарти на страните членки на ЕС се съобразяват с изискванията на Болонската декларация, а десетилетието 2005-2014 г. преминава под обявената от ЮНЕСКО декада „Образование за устойчиво развитие“.

Развитието на компетентностния подход в България следва основните тенденции на европейската политика за повишаване на качеството на образованието и жизнения стандарт. Началото на институционалната подкрепа за неговото приложение е поставено през 2002 г., когато с финансовата подкрепа на Британския съвет в България се разработват и приемат първите български стандарти за професионална компетентност на работещите в областта на управлението на човешките ресурси. През 2005 г. с участието на чуждестранни експерти се извършва пилотно тестване на WEB-базирана система за оценяване на професионалната компетентност (HR WEB COMPASS). На основата на изследванията от този период, се прави заключение, „че компетентностният подход у нас се прилага предимно от чуждестранни фирми, чиито централи са инвестирани значителни средства за тази цел“⁵⁰.

Качествено нов *пети етап* в развитието на компетентностния подход в България поставя национален проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони MyCompetence.bg“ (2010-2015), реализиран от Българската стопанска камара – съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на ОП „Развитие на човешките ресурси“ (2009-2015), съфинансирана от Европейския социален фонд. Основна цел на проекта е изграждането на национална „on-line“ система за управление на човешките ресурси, която предоставя информация за разработени секторни компетентностни модели, описания на длъжности, тестове, възможности за електронно обучение и други специализирани услуги за оценка и развитие на компетенциите на работната сила в България⁵¹. В основата на дефинирането на изискванията към компетенциите са анализирани и отчетени водещите практики на Британските стандарти за наемане на работа NOS (National Occupational Standards, UK), Европейската база

⁴⁷ Ford K., Competency-Based Education History, Opportunities and Challenges, Adelphi, 2014

⁴⁸ Delor J., Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO of International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO Publishing, 1997

⁴⁹ Този проблем е изследван в статията на доц. д-р Руслан Пенчев от Международното висше бизнес училище в Ботевград „Моделите основани на компетенции – мода или необходимост“, Осма международна научно-практическа конференция „Преподаване, учене и качество във висшето образование, Бояна, 17-18 юни 2011

⁵⁰ Николова И., Приложенията на компетентностния подход в сектор Туризм“, сп. Икономически и социални алтернативи, бр.4, 2014, с.92

⁵¹ Данев Б., MyCompetence – необходимост, резултати и предизвикателства, Обобщение на резултатите от проект „Разработване и внедряване на Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони, София, БСК, 1 юли 2015

(EurOccupations), Американската система за компетенции при заемане на длъжност (O*NET) и др. Реалните практически резултати на проекта са в два аспекта: *първо*, в методически аспект – изградена е браншова и регионална референтна мрежа и концептуален модел на информационната система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила съобразно настоящите и бъдещите потребности на пазара на труда и *второ*, в институционален и организационен аспект – изградена е Национална референтна мрежа като специфична организационна инфраструктура в която са обособени национален орган, секторни референтни звена и регионални центрове за оценка на компетенциите.

Независимо от силния старт на проекта, безспорните резултати от неговата реализация и високата институционална подкрепа, компетентностният подход в България все още е недостатъчно популярен в бизнессектора, особено в сегмента на малките и средни предприятия (МСП). Резултатите от нашите проучвания (2018) сред мениджърите на представителна извадка от МСП в Североизточния район за планиране (СИРП) показват, че 61% от анкетирания мениджъри не познават компетентностният подход като иновативен инструмент за управление на човешкия капитал и конкурентоспособността на организацията. Изследването разкрива и други тенденции и предизвикателства и резултатите от него ще бъдат анализирани и публикувани. Нещо повече, компетентностният подход е възникнал като отговор на потребността за ликвидиране на несъответствията между подготовката на кандидатите и потребностите на бизнеса от квалифицирани специалисти. През последните две години както в България, така и в останалите страни членки на ЕС се наблюдава неблагоприятна тенденция на задълбочаване на това несъответствие, наречено „несъответствие в уменията“ или „криза с уменията“ (Skills Mismatches). Изследвания на Cedefop, ОИРС и ИПИ в периода 2017-2018 г., показват, че значимостта на проблема за европейската икономика е толкова голям, че 39,8% от работещите считат, че тяхната подготовка и умения са много по-високи от необходимото и само 5,4% считат, че подготовката им е по-ниска от изискванията. Cedefop уточнява, че „дори и да приемем, че част от работещите имат нереалистични възприятия за своите умения или подценяват изискванията на работното място, този относителен дял е достатъчно висок, а последиците от него достатъчно значими, за да бъдат игнорирани“⁵². В свое специализирано изследване ИПИ идентифицира следните направления на негативните ефекти от Skills Mismatches⁵³: 1) спад в общата производителност и намаляване на конкурентоспособността на компаниите; 2) ограничен капацитет за въвеждане на иновации; 3) траен недостиг на труд, чийто характер (предимно качествен или предимно количествен) е различен; 4) потискане на личната производителност, намаляване на кариерните перспективи, дохода и стандарта на живот на отделния работник. Според изчисленията на ИПИ, базирани на анализите на Cedefop, „несъответствието в уменията е коствало на европейската икономика 2,14% от брутната добавена стойност, което се равнява на 80 евроцента за всеки отработен човекочас“⁵⁴. Така в състояние на „почти пълна заетост“, европейските трудови пазари се сблъскват с нов феномен, определен от експертите като „несъответствие“, което прераства в „криза с уменията“.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компетентностният подход се развива бързо като ефективен иновативен инструмент за управление на човешкия капитал и повишаване на конкурентоспособността на организацията. Развитието на компетентностния подход в България следва основните тенденции на европейската политика за повишаване на качеството на образованието и жизнения стандарт. Независимо от безспорните резултати от неговата реализация и високата институционална подкрепа, компетентностният подход в България все още е недостатъчно популярен в бизнессектора, особено в сегмента на малките и средни предприятия. През последните две години както в България, така и в останалите страни членки на ЕС се наблюдава нов феномен на несъответствие, наречено „несъответствие в уменията“ или „криза с уменията“ (Skills Mismatches). Необходимо е разгръщане на фронта на научните изследвания в научно-изследователските и

⁵² Cedefop, National Qualifications Framework Developments in European Countries: Analysis and Overview 2015-16. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; № 65p 2018

⁵³ Алексиев Я., Несъответствието в уменията като пречка за конкурентоспособността на европейските компании, ИПИ, 27.07.2018

⁵⁴ Алексиев Я., Несъответствието в уменията като пречка за конкурентоспособността на европейските компании, ИПИ, 27.07.2018

консултантски центрове за развитие на методологията, методиката, правно-нормативното регулиране и разширяване на практическото и приложение на компетентностните модели, което ще помогне на българските бизнесорганизации да повишат своята конкурентоспособност на отворените международни пазари.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Алексиев Я., Несъответствието в уменията като пречка за конкурентоспособността на европейските компании, ИПИ, 27.07.2018.
- [2] Байденко В.И., Болонский процес: результаты обучения и компетентный подход, М, ПИТЕР, 2009.
- [3] Вацов С., Предизвикателствата на компетентностния подход, International Science Conference “Economics and Society development of the Base of Knowledge”, 4-5 June 2009, Volume 2, Stara Zagora, Bulgaria, 2009.
- [4] Ветохин С., О. Граблевский, Болонский процес как путь модернизации системы высшего образования Беларуси, Минск, 2014.
- [5] Горылев И.А., Е.А.Пономарьова, В.А.Русаков, Методология TUNING: Компетентностный подход, Нижний Новгород, 2011.
- [6] Данев Б., *MyCompetence* – необходимост, резултати и предизвикателства, Обобщение на резултатите от проект „Разработване и внедряване на Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони, София, БСК, 1 юли 2015.
- [7] Димитрова Р., Разбиране и прилагане на компетентностния подход в обучението по финансов контрол, Известия на Икономически университет – Варна, том 60, № 2, 2016, с.209-210.
- [8] Зимняя И.А., Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании, М., 2004.
- [9] Коев Й. и колектив, Управление на човешките ресурси, Издателство „Наука и икономика“, Икономически университет – Варна, 2017.
- [10] Николова И., Приложенията на компетентностния подход в сектор Туризм”, сп. Икономически и социални алтернативи, бр.4, 2014.
- [11] Равен Д., Компетентность в современном обществе, перевод с английского, Когито-центр, М., 2002.
- [12] Тонкович И.Н., Компетентностный подход в высшем образовании: содержательно-логический анализ. Инновационные образовательные технологии, № 3, 2011.
- [13] Cedefop, National Qualifications Framework Developments in European Countries: Analysis and Overview 2015-16. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; № 65p 2018.
- [14] Delor J., Learning: The Treasure Within, Report to UNESCO of International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO Publishing, 1997.
- [15] Haug R., Trends in Learning Structures in Higher Education in Europe: Paper prepared for the Confederation of European Rectors conferences and the Association of European Universities, Aug. 1999.
- [16] McClelland D., Human Motivation, N.Y., McGraw-Hill, 1985.
- [17] Sandberg J., Understanding human competence at work: An interpretative approach. The Academy of Management Journal, 43(1).
- [18] Ford K., Competency-Based Education History, Opportunities and Challenges, Adelphi, 2014.

