

**Кравчук О. І.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
kravchuk\_ok@yahoo.com

**Кравчук О. І.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Kravchuk O.I.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

## **АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **ANALYSIS OF THE INTERNATIONAL PRACTICE OF HR STANDARDIZATION**

*У статті здійснено аналіз практики розроблення та використання міжнародних професійних стандартів з управління персоналом. Досліджено досвід стандартизації управління персоналом США, Великобританії, Ірландії, Австралії, ПАР, Канади, Гонконгу та Росії. Проаналізовано особливості формування архітектури та контенту національних професійних стандартів з управління персоналом і їх проектів у різних країнах світу. Систематизовано методологічні підходи до розроблення національних професійних стандартів з управління персоналом у різних країнах.*

*В статье проведен анализ практики разработки и использования международных профессиональных стандартов по управлению персоналом. Исследован опыт стандартизации управления персоналом США, Великобритании, Ирландии, Австралии, ЮАР, Канады, Гонконга и России. Проанализированы особенности формирования архитектуры и контента национальных профессиональных стандартов по управлению персоналом и их проектов в разных странах мира. Систематизированы методологические подходы к разработке национальных профессиональных стандартов по управлению персоналом в различных странах.*

*The purpose of the article is a study and an analysis of international experience in HR standardization to identify the potential use of existing methodological approaches to HR standards development for implementation in standardization of human resource management in Ukraine. The scientific novelty of the research is to systematize methodological approaches to the development of national HR standards, which were used to develop these standards in the US, UK, Ireland, South Africa, Canada, Australia, Hong Kong and Russia. The practical significance of the research results is to recommendations for development of the National HR Standard for Ukraine by using methodological approaches of CIPD, SHRM and HRPА. The conclusion is the national HR standards bear the knowledge necessary for organizations to be succeed, in concentrated form. Research of content of national HR standards, which are already used on the world*

*stage, makes it possible to conclude that the standards propose set of useful tools aimed at making the organization to become more innovative and productive. Using these standards can ensure the effective organization of a universal set of administrative and marketing tools. Analysis of international experience in HR standardizing indicates that many countries in practice convinced of the need for HR standardization. This practice is no exception for Ukraine, where for a while approved at the state level professional HR standards are missing. However, the practice of HR puts requests for standardization, but because we believe that for this can be used completely international experience, which was analyzed in the article.*

**Ключові слова.** Управління персоналом, стандартизація управління персоналом, hr стандарт, стандарт управління персоналом, модель компетенцій фахівця з управління персоналом.

**Ключевые слова.** Управление персоналом, стандартизация управления персоналом, hr стандарт, стандарт управления персоналом, модель компетенций специалиста по управлению персоналом.

**Key words.** Human resource management, HR standardization, HR standard, HR competency model.

**Вступ.** Розвиток управління персоналом і його зміна на сьогодні піддаються впливу багатьох чинників і проявляються у різних формах і глибині трансформацій. Проте якими б не були ці прояви для різних компаній, не залишилось такої в світі в цілому, і в Україні зокрема, яка б не відчула їх вплив на своїй діяльності. Ці зміни є надшвидкими, дуже часто їх важко спрогнозувати і прогнози є різноманітними. Так, наприклад, Ж. Берсін у своєму прогнозі розвитку управління персоналом для Deloitte Consulting LLP зазначає, що «2017 рік є роком, коли все стане цифровим, визнаючи, що велика частина того, що використовується в управлінні персоналом вже цифрове» [6]. Такий цифровий «шторм» змінює спосіб, у яким відбуваються процеси управління персоналом та управління компаніями в цілому. І самі масштаби цих змін вражають, так, наприклад, за даними Оксфордського університету 47 % сучасних робочих місць будуть переглянуті протягом наступних 20 років [23].

В таких умовах для управління персоналом актуальним стає питання про його готовність до такої руйнівного зміни технологій і про те, що саме цифрові трансформації принесуть у сферу управління персоналом. Варто розуміти, що саме діяльність з управління персоналом знаходиться у центрі сучасних кардинальних змін, як відбуваються в усіх сферах. І саме від управління персоналом залежить правильна навігація організації у такому гіпер-турбулентному середовищі. Забезпечення останнього вимагає проникливого керівництва та розроблення інноваційного підходу до управління персоналом. Таким підходом, на нашу думку, може стати ухвалення національної системи стандартів управління персоналом, яке допоможе компаніям управляти найціннішим ресурсом – людьми. Оскільки саме існування національних стандартів управління персоналом дасть українським компаніям можливість ухвалення і узгодження стратегії управління персоналом з ними, вирівнювання стратегії управління персоналом з бізнес-стратегією, що в загальному дасть можливість організації реагувати на виклики і змінити бізнес-середовищі, а структура і процеси управління персоналом будуть приведені у відповідність стратегічним цілям організації. Допоки діяльність зі стандартизації управління персоналу в Україні ще не почалась, для формування чіткого розуміння наявного в світовій практиці арсеналу підходів до розроблення стандартів з управління персоналом і для вибору оптимально

застосовних з них для української практики, на нашу думку, актуальними стають дослідження та аналіз світової практики стандартизації управління персоналом.

**Постановка завдання.** На початку 21 століття увага до людських ресурсів актуалізувала питання оптимальної організації діяльності й вимог до управління персоналом, його внеску в організацію та бізнес, які розглянуті у працях Д. Ульріха [26–30] та Ж. Будро [9]. Значний інтерес до діяльності з управління персоналом почала проявляти Міжнародна організація зі стандартизації (ISO, англ. International Organization for Standardization), яка у 2011 році почала глобальний проект з розробки міжнародних стандартів у галузі управління персоналом. Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (SHRM, англ. Society for Human Resource Management) почало залучати ISO до даної діяльності з 2009 року, стверджуючи, що розроблення та використання стандартів у сфері управління персоналом гарантує підвищення професіоналізму і таким чином принесе користь професії у цілому [1]. Так, SHRM визначає, що зростання чисельності і різноманітності тих, хто займається питаннями управління персоналом, має тенденцію до поширення складних варіантів вирішення проблем у випадках, коли виправданими є простота та послідовність. Стандартизація розглядається як інструмент бюрократичної неефективності, який виникає у результаті діяльності, за якої сором'язливе неприйняття ризику може часто пригнічувати гнучкість, яка необхідна на сучасному ринку [1]. На противагу повній підтримці розвитку стандартизації в управлінні персоналом, переконанні в тому, що стандарти сприяють розвитку професіоналізму та професійних зусиль, існує інша протилежна точка зору, яка стверджує, що стандартизація і бюрократизація зменшують свободу дій для управління персоналом, а відтак, сприяють де-професіоналізації [10; 11]. Саме тому в даній статті основну увагу буде приділено дослідженню міжнародного досвіду стандартизації в управлінні персоналом і прогнозуванню можливих наслідків для розвитку даної діяльності в Україні. Актуальність дослідження зумовлена потребою уточнити такі дискусійні питання, як можливість стандартизації управління персоналом здійснювати позитивний вплив на розвиток управління персоналом та укріплення його професійного статусу в організації. Наразі набувають свого розвитку чимало концепцій, які націлені на сприяння управлінню персоналу зайняти свою позицію в якості стратегічного партнера, який забезпечуватиме цінність для організації [7; 30].

Мета статті – дослідження та аналіз міжнародного досвіду стандартизації управління персоналом з метою виявлення потенційних можливостей використання наявних методологічних підходів до розроблення стандартів з управління персоналом для здійснення стандартизації управління персоналом в Україні.

**Результати дослідження.** Ключові пункти дискусії, яка ведеться зараз у світовому форматі – це те, по-перше, чи сертифікація та стандартизація в управлінні персоналом наразі актуальні, чи це відгомін минулого; а по-друге, чи настав зараз слушний час для здійснення стандартизації управління персоналом на основі національних стандартів управління персоналом, чи все таки це футуристичний тренд майбутнього. Аналіз наукових публікацій, дає можливість стверджувати, що все ж переважна більшість наукових висновків схиляються до того, що використання національних стандартів управління персоналом відіграє

важливу роль для певних цільових груп, зокрема, для організацій стандарти можуть бути використані для формування та реалізації незалежної програми аудиту управління персоналом і сертифікації; для університетів – для навчання студентів і аспірантів за відповідними спеціальностями на основі вимог стандартів. При видимій практичній вагомості використання стандартів з управління персоналу на мікрорівні, яке полягає у оцінюванні продуктивності та ефективності управління персоналом; покращенні якості та узгодженості практики управління персоналом; роз'ясненні значення управління персоналом; фокусуванні на кращу практику зі своєчасним переглядом практик управління; уточненні визначення, показників і заходів оцінювання; виявлення джерел фактичних даних для оцінки ефективності та встановлення міцної платформи для аналізу великих масивів інформації. Але тут все ж таки виникає питання про доцільність розроблення національних і міжнародних (глобальних) стандартів. Зокрема, у 2005 році це питання було поставлене на міжнародну дискусію – найбільша в світі організація, яка об'єднує фахівців і професіоналів з управління персоналом з різних країн, Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (SHRM, англ. Society for Human Resource Management) звернулася до своїх членів з актуальним питанням про доцільність розроблення глобальних стандартів управління персоналом. Частина членів визнала, що стандарти управління персоналом не мають бути факультативними і фахівець з управління персоналом має мати глобально визнані стандарти. Експерти зазначають, що результати впровадження стандартів важливі з точки зору оцінювання продуктивності та ефективності, підвищення якості практики управління персоналом та уточнення його вартості. Глобальний стандарт з управління персоналом також дозволяє зосередити увагу на передовому досвіді, в поєднанні з своєчасним переглядом різних метрик і заходів, що застосовуються. Крім того, на користь глобальних стандартів управління персоналом говорить їх можливість сприяти прозорості і зрозумілості значення управління персоналом для всіх країн по всьому світу, забезпечувати основу для узгоджених заходів і процесів щодо всієї глобальної робочої сили. Проте члени SHRM наголосили на необхідності більшої узгодженості в термінології, що використовуються галузі управління персоналом [8].

Першим свідченням руху світової спільноти з управління персоналом до глобальних стандартів стає інтерес до цього питання Міжнародної організації зі стандартизації (англ. International Standardization Organization, ISO), яка відзначила зростаючий інтерес у світі до діяльності у сфері управління персоналом та її внеску в організацію; і в 2011 році розпочала глобальний проект з розроблення міжнародних стандартів у галузі управління людськими ресурсами. У відповідь на сучасні глобалізаційні тенденції ISO сформувала новий Технічний комітет 260 – Управління людськими ресурсами (англ. Technical Committee ISO/TC 260 – Human Resource Management) для допомоги організаціям у напрямку раціоналізації управління людськими ресурсами. Перед країнами-членами комітету було поставлено завдання щодо розроблення набору стандартів у галузі управління людськими ресурсами, які даватимуть для практиків управління персоналом широкі координаційні рекомендації з врахуванням інтересів організацій і їх заінтересованих сторін. У результаті було розпочато роботу над проектами стандартів ISO/TC 260 у галузі управління людськими ресурсами, які включають такі [19]: Термінологія управління людськими ресурсами (ISO/DIS

30400: Human resource management. Terminology); Система управління знаннями (ISO/AWI 30401: Human resource management. Knowledge management system); Керівництво з добору персоналу (ISO/DIS 30405: Human resource management. Guidelines on recruitment); Управління стійким працевлаштуванням персоналу (ISO/DTR 30406: Management by sustainable employability of staff); Витрати на добір персоналу (ISO/DTS 30407: Human resource management. Cost-per-Hire); Керівництво з управління людьми (ISO/DIS 30408: Human resource management. Guidelines on human governance); Планування робочої сили (ISO/DIS 30409: Human resource management. Workforce planning); Вплив показників наймання (ISO/NP 30410: Human Resource Management. Impact of Hire Metric); Якість наймання (ISO/NP 30411: Human Resource Management. Quality of Hire); Показники утримання (ISO/NP 30412: Human Resource Management. Retention Metric); Показники плинності (ISO/NP 30413: Human resource management. Turnover metric); Керівництво зі звітності щодо людського капіталу для внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін (ISO/NP 30414: Guidelines. Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders). Ці стандарти засновані на експертних оцінках професіоналів з управління персоналом усього світу. Вони призначені для забезпечення управління за ключовими функціями управління персоналом відповідно до потреб організації. Організації, які вирішили прийняти ці стандарти, будуть мати можливість вивчати і впроваджувати нові компетенції в управлінні персоналом. Варто відмітити, що чотири з перерахованих проектів уже є завершеними. Зокрема це: ISO 30400:2016(en): Термінологія управління людськими ресурсами [15], ISO 30405:2016(en): Керівництво з добору персоналу [16], ISO 30408:2016(en): Керівництво з управління людьми [17], ISO 30409:2016(en): Планування робочої сили [18].

Інша організація, яка залучена до міжнародної взаємодії, пов'язаної із розробленням стандартів з управління персоналом, – Національний американський інститут стандартів (англ. American national standards institute, ANSI), який через акредитованих розробників стандартів, опублікував три національних стандарти: Вартість добору [2]; Управління продуктивністю [3]; Профілактика і запобігання насильству на робочому місці [4]. На етапі складання проекту перебувають стандарти ANSI: Кадрове планування, Опис робіт, Показники управління персоналом та звітність, Стандартне вимірювання плинності і три стандарти, пов'язані із різноманітністю персоналу.

Методологічною основою існуючих розробок і проектів ANSI стали напрацювання SHRM, яка співпрацює з ISO з 2009 року, визначає, що «...стандарти для управління персоналом мають гарантію, і могли б підвищити професіоналізм у рамках управління персоналом і таким чином принести користь професії» [19]. SHRM розробила власну модель компетенцій для фахівців з управління персоналом (SHRM Competency model)[25] для підтримки практиків управління персоналом у своїй кар'єрі і професійному розвитку та для допомоги організаціям будувати підходи до ідентифікації та вибору високоякісних лідерів управління персоналом, індивідуальних авторів і команд. Модель компетенцій SHRM і ресурси, розроблені на цій основі: визначають, що означає бути успішним професіоналом у сфері управління персоналом через континуум продуктивності, по всій земній кулі, з самого початку виконавчого рівня кар'єри; забезпечують основу для управління талантами протягом усього жит-

тевого циклу управління персоналом; допомагають організаціям забезпечити кваліфікацію фахівців з управління персоналом в критичних компетенціях, необхідних для вирішення сучасних найактуальніших проблем управління людьми і поставити високо ефективні стратегії управління персоналом.

Модель компетенцій SHRM складається з дев'яти компетенцій, поєднаних у чотири кваліфікаційних кластери: технічний, міжособистісний, діловий і лідерський (рис. 1). Кожен з цих кластерів компетентності включає від одного до трьох повноважень таким чином: кластер технічної компетентності включає в себе технічні знання, необхідні для належного застосування поведінкових компетенцій; міжособистісний, діловий і лідерський кластери відображають поведінкові компетенції, важливі для ефективного виконання роботи.



Рис. 1. Кластери компетентності Моделі компетенцій SHRM

Модель компетенцій SHRM для професіонала з управління персоналом складається з 9 компетенцій: експертиза з управління персоналом, етичні практики, лідерство і навігація, ділова хватка, консультування, критичне оцінювання, комунікація, глобальна і культурна ефективність, управління взаємовідносинами.

Розроблення надійної та впорядкованої моделі компетенцій для професії управління персоналом дозволило SHRM визначити найкращі способи обслуговування користувачів на кожному етапі своєї кар'єри. Характеристику реалізації рівнів професійної кар'єри з управління персоналом згідно Моделі компетенцій SHRM наведено на рис.2. Саме це стало ефективною основою розроблення професійних стандартів з управління персоналом.

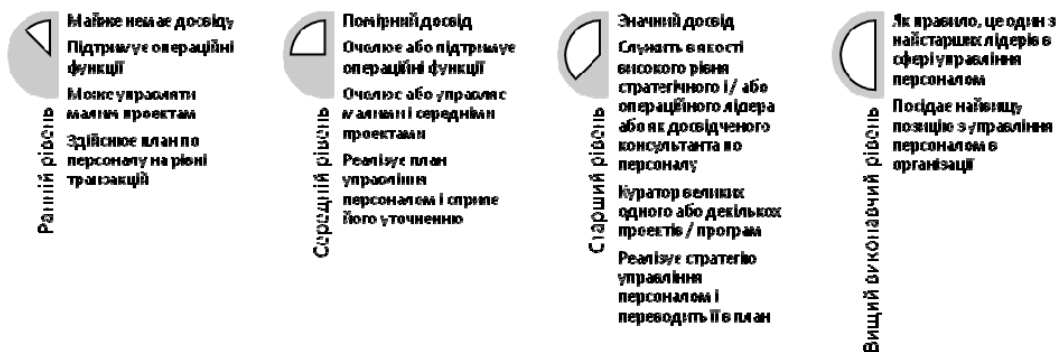


Рис. 2. Рівні реалізації професійної кар'єри згідно Моделі компетенцій SHRM

Подальшого розвитку формування моделі ключових компетенцій фахівця з управління персоналом набуло у роботі К. Р. Стробел, Дж. Н. Куртезіс, Д. Ж. Кохен, А. Алонзо [22]. Фінальний варіант усіх напрацювань SHRM щодо формування моделі компетенцій фахівця з управління персоналом було опубліковано у 2016 році, у виданні «Модель компетенцій SHRM» [25].

Ще одним цікавим прикладом у стандартизації управління персоналом, який ґрунтується вже на іншому методологічному підході, є розробка Британського інституту стандартів (англ. *British Standards Institution, BSI*) – стандарт з управління персоналом: «BS 76000: Людський ресурс. Оцінювання людей. Система управління. Вимоги та настанови» [5]. Він забезпечує основу для організації оцінювання людей, для взаємної вигоди обох сторін. Цей стандарт управління персоналом ґрунтується на припущенні, що люди є найбільшим організаційним активом і мають розглядатися як такі, тому організація отримує найбільшу віддачу від них, і люди отримують максимальну віддачу від свого трудового життя. Стандарт був розроблений з використанням спільної роботи та консенсусу підходів з досвідом ряду роботодавців, науковців та інших галузевих органів. Це представники вищого керівництва, які визнали, що питання управління людьми повинні бути вирішені на стратегічному рівні. Деякі з організацій, які працювали над стандартом, це CIMA, CIPD та інші.

Як стандарт системи управління, BS 76000 забезпечує основу для організації розстановки та оптимізації процесів управління персоналом на місці, яке буде сприяти їх активізації. Стандарт заснований на основній структурі та загальному контексті, розробленими ISO для всіх своїх стандартів системи управління. Це дасть можливість організаціям з іншими такими стандартами впровадити та інтегрувати BS 76000 у свої ширші системи управління швидко та оперативно.

BS 76000 встановлює вимоги до загальних принципів і методів управління процесами управління персоналом. Він є результатом роботи комітету BSI, відомого як HCS/1. На додаток до BS 76000, HCS/1 має намір розробити додаткові стандарти, спрямовані на максимізацію значення, яке люди додають до їх організації. Запроєктовані стандарти будуть охоплювати процеси управління персоналом, пов'язані з розвитком організації і всього її «життєвого циклу» зайнятості, розгортання, взаємодії і розвитку. На підтримку підвищення ефективності процесів управління персоналом, підвищення прозорості та в знак визнання цінності, які люди приносять організаціям, комітет також буде досліджувати ряд метрик з організаційної актуальності.

Відповідні розробки в сфері стандартизації управління персоналом має також Департамент національних стандартів Ірландії (англ. *National Standards Authority of Ireland, NSAI*) у вигляді Національної системи управління людськими ресурсами та стандарту ETP 1000:2012: Досконалість через людей [21]. Розроблена модель управління персоналом дозволяє домогтися поліпшення бізнесу за рахунок: введення правильних систем управління персоналом з метою максимального збільшення внеску працівника; максимізації інвестиції в управління людськими ресурсами. Схема доступна для всіх організацій незалежно від розміру і використовується багатьма найуспішнішими організаціями Ірландії для підвищення їх ефективності, продуктивності, гнучкості, конкурентоспроможності та інноваційності. Процес вдосконалення бізнесу проходить через шість основних розділів і показує критерії, необхідні для досягнення найкращих

показників за допомогою стандарту ЕТР 1000: 2012. Це: бізнес-планування і безперервне вдосконалення, ефективне спілкування і залучення персоналу, лідерство і управління людьми, планування навчання та розвитку, оцінювання навчання і розвитку та системи людських ресурсів і благополуччя персоналу.

В основу британського та ірландського стандартів управління персоналом покладено методологічний підхід до розуміння компетентності фахівця з управління персоналом, розроблений Ліцензованим інститутом управління персоналом і кадрового розвитку (англ. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)). Даний підхід відображено у Професійній карті CIPD (англ. The CIPD Profession Map), яка встановлює стандарти для професіоналів з управління персоналом навколо світу: виділяє діяльність, знання і поведінку фахівця з управління персоналом, які необхідні для успіху [24]. Професійна карта визначає знання та діяльність, які мають бути освоєні найуспішнішими професіоналами з управління персоналом на кожному етапі своєї кар'єри. Широкий спектр організацій і професіоналів управління персоналом у даний час використовують Професійну карту CIPD для порівняння і формування здатностей їх фахівців з управління персоналом на індивідуальному рівні, рівні команди, на функціональному та організаційному рівнях.

Принципи проектування і архітектури Професійної карти полягають у такому: вона описує те, що потрібно зробити, що потрібно знати, як і що потрібно зробити в межах кожної професійної сфери в чотирьох діапазонах професійної компетентності управління персоналом; охоплює поведінку, а також технічні елементи професійної компетентності, необхідної для успішної реалізації діяльності з управління персоналом; організована за напрямками професійної компетентності, а не організаційних структур, рівнів завдань або ролей; обсяг карти охоплює всю широту і глибину діяльності управління персоналом, від малих до великих організацій, від фундаментальної для складної практики, від місцевого до глобального, корпоративного консалтингу, державного сектору.

Архітектура Професійної карти є одночасно і простою, і гнучкою, і включає 10 професійних сфер, 8 моделей поведінки в чотирьох діапазонах. Професійні сфери описують те, що потрібно зробити (діяльність), і те, що потрібно знати (знання) для кожної сфери професії управління персоналом у чотирьох діапазонах професійної компетентності. Поведінки описують поведінку і професійні потреби управління персоналом для здійснення своєї діяльності; кожна поведінка описується в чотирьох діапазонах професійної компетентності. Зони описуються чотири зони професійної компетентності і проблеми перехідного періоду, з якими стикаються при переході від однієї зони до іншої. Відповідно до Карті сформульовано знання, вміння і навички фахівця з управління персоналом від «Зони 1» на початку кар'єри в управлінні персоналом до «Зони 4» для найдосвідченіших керівників, що робить актуальним використання її для всіх фахівців, що працюють по всьому спектру напрямків діяльності в сфері управління персоналом.

Прикладом інновацій у галузі управління персоналом є південно-африканські стандарти управління персоналом, розроблені Південно-африканською радою з людських практик (South African Board for People Practices, SABPP). Досвід їх розроблення і впровадження є цікавим і може бути застосований, на нашу думку, для України. Зокрема, наприклад, країну було підготовлено до перебудови



та розроблення національних стандартів управління персоналом. Так, південно-африканські національні стандарти були повсюдно прийняті, працювали інформаційні кампанії, проводились конференції, організації були перевірені незалежною аудиторською перевіркою, університети навчають стандартам управління персоналом у рамках бакалаврату, післявузівського навчального плану і кількох тематичних досліджень, тепер продемонстрували позитивний вплив на професію і організаційні результати. Стандарт заснований на моделі системи, яка охоплює чотири етапи практики управління якістю, тобто підготовки, здійснення, огляду і поліпшення, але інтерпольованого для сфери управління персоналом.

Архітектура Південно-африканського національного стандарту включає Національний стандарт управління персоналом і Національний стандарт професійної практики з управління персоналом. Перший містить 13 елементів, об'єднані в три блоки: блок бізнес-стратегій узгодження управління персоналом, що включає елементи стратегічного управління персоналом, управління талантами та управління ризиками в управлінні персоналом; блок функціонального / кросфункціонального ланцюжка створення вартості управління персоналом у рамках архітектури управління персоналом, який об'єднує елементи: планування персоналу, навчання та розвиток, управління продуктивністю, винагорода та визнання, здоров'я працівників, управління трудовими відносинами, організаційний розвиток, надання послуг з управління персоналом і технологія управління персоналом; блок вимірювання постачання послуг і впливу управління персоналом, що включає показники вимірювання управління персоналом. Національний стандарт професійної практики з управління персоналом містить 19 елементів: управління абсентеїзмом, управління кар'єрою, коучинг і наставництво, ведення колективних переговорів, вирішення конфліктів, дисциплінарні процедури, процедури розгляду скарг, рівності в сфері зайнятості і управління різноманіттям, розвиток лідерства, дизайн навчання, аналіз потреб навчання, набір, організаційний дизайн, атестація, підбір, відбір, винагорода, бенчмаркінг і планування наступності.

Ще одним прикладом розроблення стандартів управління персоналом на національному рівні є напрацювання Австралійського виробничого об'єднання у сфері вищої освіти (Australian Higher Educational Industrial Association (AHEIA)). Вони розробили Національні консультативні стандарти для професійної практики управління персоналом в австралійських університетах [20]. Було підготовлено п'ять національних стандартів для сектору університету в Австралії, рамковий документ для вивчення, де стандарти вписуються в управління персоналом, зокрема, розроблені стандарти включають: залучення і добір, навчання і розвиток, управління продуктивністю, винагорода і пільги, кадрове планування. Розробленням стандартів управління персоналу для неприбуткових організацій займається Канадська неприбуткова організація (HR Council for the Nonprofit Sector (HR Council)). Її було створено для неприбуткового сектору економіки з метою участі у дослідженні праці в неприбуткових організаціях. Стандарти з управління персоналу від HR Council розроблено для підтримки членів ради, менеджерів, працівників у розвитку і впровадженні ефективної політики і практики управління персоналом у неприбуткових організаціях. Ці організації можуть використовувати стандарти з управління персоналом вивчення та оцінки їх поточної політики і практики управління персоналом; визначення місць для поліпшення; виявлення того, як стандарти і ряд пов'язаних з ними ре-

курсів можуть бути використані для поліпшення політики та практики управління персоналом. Канадський Навігатор стандартів з управління персоналом включає такі стандарти: основи політики та законодавства про зайнятість населення, отримання правильних людей, управління людьми і їх робота, працюючі робочі місця, навчання і розвиток, планування в управлінні персоналом [13].

Методологічною основою стандартизації управління персоналом у Канаді є підхід до розуміння компетентності фахівця з управління персоналом Асоціації професіоналів з управління персоналом (англ. Human Resources Professionals Association, HRPА). Асоціація просуває професіоналізацію управління персоналом і визнання даної діяльності як ключового чиннику успіху організації шляхом: забезпечення грамотної і етичної практики управління персоналом, створення привабливих пропозицій цінностей для всіх у галузі управління персоналом, забезпечення сильних і визнаних позначень, заснованих на всесвітньо визнаній сукупності знань, і перевірки цієї можливості через ретельний аналіз і контроль досвіду. Методологічний підхід до компетентності у сфері управління персоналом HRPА відображено у Професійній рамці компетентності з управління персоналом HRPА [14], яку було опубліковано у 2016 році. Архітектура моделі компетенцій фахівця з управління персоналом у Професійній рамці складається з функціональних сфери і стимулюючих компетенцій. Зокрема, функціональні сфери в Професійній рамці компетентності з управління персоналом HRPА включають: стратегію, професійну практику, організаційну ефективність, планування робочої сили і управління талантами, соціально-трудова відносинами, винагороди, навчання і розвиток, здоров'я і безпеку персоналу на робочому місці, показники, звітність і управління фінансами в управлінні персоналом.

Гонконгський інститут управління людськими ресурсами розробив власну модель професійного стандарту з управління персоналом, яку відображено на рис. 3. Відповідно до моделі визначено три перспективи демонстрації професійних стандартів для практики управління людськими ресурсами, а саме: основні професійні знання з управління персоналом, які необхідно отримати; досвід роботи з точки зору ролей і обов'язків, які слід зрати; здатності з точки зору компетенцій, які слід продемонструвати на роботі [12].

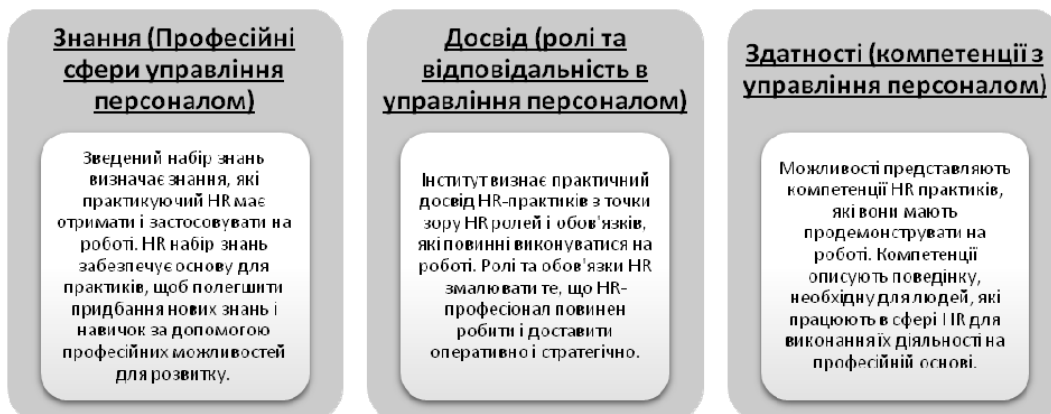


Рис. 3. Модель професійного стандарту з управління персоналом Гонконгського інституту управління людськими ресурсами

Протягом останньої декади стандартизацію у сфері управління персоналом було розпочато в Росії. На сьогодні її підсумок характеризується двома стандартами з управління персоналом. Зокрема, затверджено професійний стандарт «Фахівець з управління персоналом» у 2015 році, який регламентує роботу як менеджерів з персоналу, так і фахівців з кадрового діловодства. Стандарт уточнює узагальнені трудові функції: документальне забезпечення роботи з персоналом; діяльність із забезпечення персоналом; діяльність з оцінки та атестації персоналу; діяльність з розвитку персоналу; діяльність з організації праці та оплати персоналу; діяльність з організації корпоративної соціальної політики; операційне управління персоналом і підрозділом організації; стратегічне управління персоналом організації. Крім цього, розроблено проект професійного стандарту «Керівник підрозділу (служби) управління персоналом організації, який уточнює такі узагальнені трудові функції: управління формуванням і розвитком системи і технології управління персоналом організації; управління розробкою кадрової політики, стратегії управління персоналом та кадровим плануванням; управління маркетингом ринку праці і найманням персоналу; управління комплексною оцінкою персоналу, формуванням і оцінкою його трудового потенціалу та інтелектуального капіталу; управління мотивацією і стимулюванням трудової діяльності персоналу; управляти професійним розвитком персоналу; управління соціально-трудовими відносинами і соціальним розвитком персоналу; управління забезпеченням функціонування системи і технології управління персоналом організації.

**Висновки.** Очевидно, що національні стандарти управління персоналом несуть у собі знання, необхідні організаціям для досягнення успіху, в концентрованій формі. Дослідження змісту національних стандартів управління персоналу, які вже використовуються на світовій арені, дає можливість зробити висновки, що стандартами пропонується набір корисних інструментів, спрямованих на те, щоб зробити організацію більш інноваційною та продуктивною. Використання цих стандартів може забезпечити організацію ефективним універсальним набором адміністративних і маркетингових інструментів. Вони також можуть бути застосовані для тонкої настройки організаційних показників і управління ризиками в раціональнішій і надійнішій формі; для демонстрації якості роботи з управління персоналом і впровадження ефективних методик у структуру організації.

Аналіз міжнародного досвіду стандартизації управління персоналом свідчить про те, що чимало країн на практиці переконуються в необхідності стандартизації систем управління персоналом. Дана практика не є винятком і для України, де наразі затверджено на державному рівні професійні стандарти з управління персоналом відсутні. Проте практика управління персоналом ставить запити щодо стандартизації, а тому, на нашу думку, для цього повністю може бути застосований наведений у статті міжнародний досвід.

Зокрема, доцільно скористатися апробованою у всьому світі системою менеджменту якості ISO 9001:2000, яка є універсальною системою управління, яка вибудовує бізнес-процеси з метою їх оптимізації і досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства. А також розробленими Міжнародною організацією зі стандартизації стандартами з управління персоналом ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408 та ISO/DIS 30409. Крім цього,

доцільно, на нашу думку, при розробленні українського стандарту з управління персоналом врахувати досвід розроблення та використання національних стандартів з управління персоналом в США (ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ANSI/SHRM 09001 2012 Performance Management, ASIS/SHRM WVPI.1-2011 Workplace Violence Prevention and Intervention); у Великобританії (BS 76000 Human resource – Valuing people- Management system – Requirements and guidance), в Ірландії (ETP 1000: 2012 Excellence Through People certification) і в Південно-африканській республіці (SABPP National human resource management standards і SABPP National HR Professional practice standards).

У цілому систематизація методологічних підходів і результати аналізу архітектури та контенту національних професійних стандартів з управління персоналом і їх проектів в різних країнах світу дозволяє виділити три підходи до розроблення національних стандартів з управління персоналом (рис. 4).

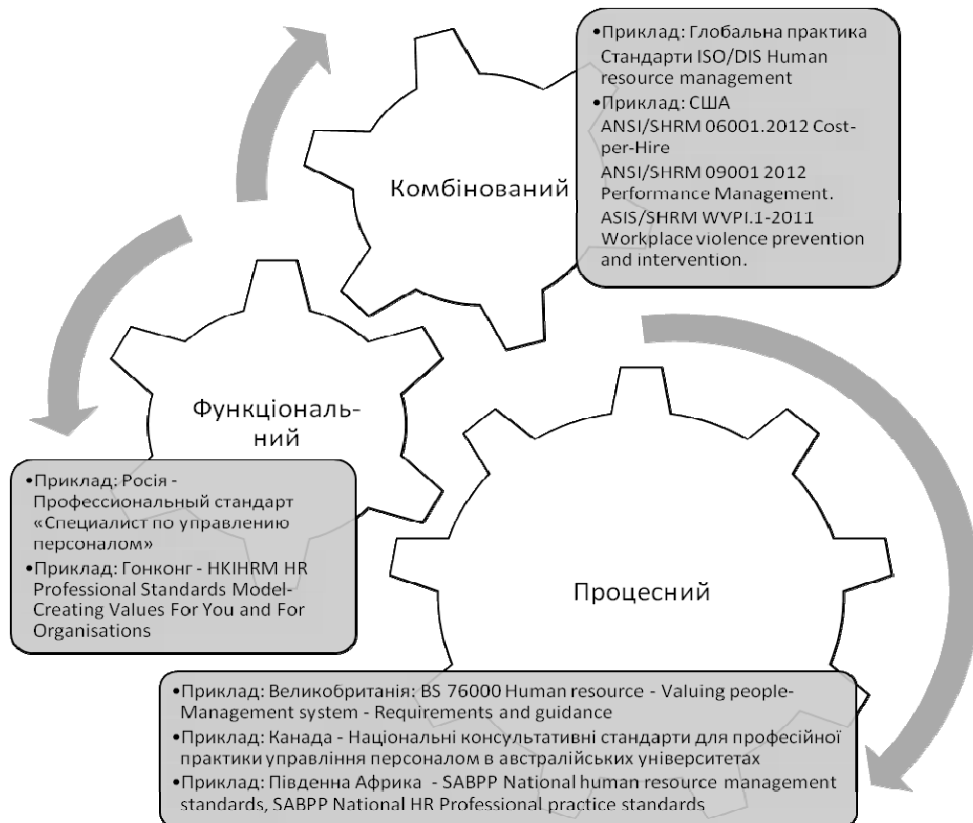


Рис 4. Підходи до розроблення національних стандартів з управління персоналом

Беззаперечним, на нашу думку, є і той факт, що передувати процесу розроблення Національного стандарту з управління персоналом в Україні має формування методологічного підходу до розуміння компетентності в сфері управління персоналом, який має втілитися у затвердженні Національної моделі (рамки) компетенцій фахівця з управління персоналом. Така діяльність має бути здійснена з урахуванням напрацювань у даному напрямі Міжнародного товариства з

управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM) відображених у Моделі компетенцій SHRM (The SHRM Competency Model © 2016 SHRM, США); Ліцензованого інституту управління персоналом і кадрового розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) відображених у Професійній карті CIPD (The CIPD Profession Map – Our Professional Standards. V2.4 © CIPD 2015, Великобританія); Асоціації професіоналів з управління персоналом (Human Resources Professionals Association, HRPА) відображених у Професійній рамці компетентності з управління персоналом HRPА (Human Resources Professional Competency Framework ©HRPA, 2014, Канада).

### **Література**

1. About the Competency Model. – SHRM, 2017. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/default.aspx>. — Заголовок з екрану.
2. ANSI/SHRM 06001.2012. Cost-per-hire Standard: An American National Standard For Human Resource Management. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm\\_ansi\\_cph\\_standard.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm_ansi_cph_standard.pdf). — Заголовок з екрану.
3. ANSI/SHRM 09001.2012. Performance Management Standard : An American National Standard For Human Resource Management. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/documents/12-0794%20performance%20mngmt%20standard\\_interior\\_viewonlyfnl\\_rvsl10-4-13.pdf](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/documents/12-0794%20performance%20mngmt%20standard_interior_viewonlyfnl_rvsl10-4-13.pdf). — Заголовок з екрану.
4. ASIS/SHRM WVPI.1-2011. Workplace violence prevention and intervention. An American National Standard. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.fwscc.org/wp-content/uploads/2014/02/American-National-Standard-WVPISTD.pdf>. — Заголовок з екрану.
5. BBS 76000:2015. Human resource. Valuing people. Management system. Requirements and guidance. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=00000000030298954>. — Заголовок з екрану.
6. *Bersin, J.* Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital / Josh Bersin, Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines. — Deloitte Development LLC, 2016 – 41 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>. — Заголовок з екрану.
7. *Boglund, A.* HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organizations / A. Boglund, F. Hällsten, P. Thilander // *Personnel Review*. — 2011. — 40(5) s. — P. 570–588.
8. *Bolza, M.* Why HR needs global standards / M. Bolza. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hcamag.com/hr-news/why-hr-needs-global-standards-212681.aspx>. — Заголовок з екрану.
9. *Boudreau, J.W.* Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage / J. W. Boudreau, R. Jesuthasan. — San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. — 253 p.
10. *Evetts, J.* The construction of professionalism in new and existing occupational contexts: promoting and facilitating occupational change / J. Evetts. // *International Journal of Sociology and Social Policy*. — 2000. — 23. — P. 22–35.

11. *Fournier, V.* The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism // *The Sociological Review*. – 1999. – №47. – P. 280–307.
12. HKIHRM HR Professional Standards Model-Creating Values For You and For Organisations. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hkihrm.org/index.php/ps\\_](http://www.hkihrm.org/index.php/ps_) – Заголовок з екрану.
13. HR Management Standards. – HR Council for the Nonprofit sector, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards\\_FINAL.pdf](http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf). – Заголовок з екрану.
14. Human Resources Professional Competency Framework. – Human Resources Professionals Association, 2014.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA\\_Professional\\_Competency\\_Framework\\_Final-2016.pdf](https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Competency_Framework_Final-2016.pdf). – Заголовок з екрану.
15. ISO 30400:2016(en) Human resource management – Vocabulary.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:en>. – Заголовок з екрану.
16. ISO 30405:2016(en): Human resource management – Guidelines on recruitment. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en>. – Заголовок з екрану.
17. ISO 30408:2016(en): Human resource management – Guidelines on human governance. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:// <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en>. – Заголовок з екрану.
18. ISO 30409:2016(en): Human resource management – Workforce planning. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30409:ed-1:v1:en>. – Заголовок з екрану.
19. *Naden, C.* Improve the bottom line with a new range of human resource management standards / C. Naden. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2111&utm\\_source=ISO&utm\\_medium=RSS&utm\\_campaign=News](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2111&utm_source=ISO&utm_medium=RSS&utm_campaign=News). – Заголовок з екрану.
20. National Advisory Standards for the Professional Practice of HR in Australian Universities. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: //<http://aheia.edu.au/hr-benchmarking/universities-hr-standards-project>. – Заголовок з екрану.
21. NSAI ETP 1000:2012 SPECIFICATION. Excellence Through People. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model\\_Detailed%20Report\\_Final\\_SECURED.pdf](https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf). – Заголовок з екрану.
22. *Strobel, K.R.* Defining HR Success: 9 Critical Competencies for HR Professionals/ K. R. Strobel, J. N. Kurtessis, D. J. Cohen, A. Alonso. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://store.shrm.org/defining-hr-success-9-critical-competencies-for-hr-professionals.html>. – Заголовок з екрану.
23. *Subban, L.* 2017 A Year of Disruption & Change / Lathasha Subban, Shamila Singh // *HR VOICE*. – 2017. – February. – P. 7–8.
24. The CIPD Profession Map. The building blocks of professional HR and L&D. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map>. – Заголовок з екрану.
25. The SHRM Competency Model. Society for Human Resource Management, 2016. – 59 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model\\_Detailed%20Report\\_Final\\_SECURED.pdf](https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf). – Заголовок з екрану.

26. *Ulrich, D.* Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in / D. Ulrich,; W. Brockbank, J. Younger, M. Ulrich. – New York, NY: McGraw-Hill, 2012. – 304 p.
27. *Ulrich, D.* HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business / D. Ulrich; W. Brockbank; D. Johnson; K. Sandholtz; J. Younger. – Alexandria, Va: Society for Human Resource Management, 2008. – 288 p.
28. *Ulrich, D.* HR from the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich,; J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. – New York, NY: McGraw-Hill, 2012. – 272 p.
29. *Ulrich, D.* HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In / D. Ulrich; J. Allen; W. Brockbank; J. Younger; M. Nyman. – Chicago: McGraw-Hill, 2009. – 256 p.
30. *Ulrich, D.* The HR Value Proposition / D. Ulrich, W. Brockbank. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 336 p.

### **References**

1. About the Competency Model (2017), available at: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/default.aspx>. (Accessed 21 January 2017)
2. ANSI/SHRM 06001.2012. Cost-per-hire Standard: An American National Standard For Human Resource Management (2012), available at: [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm\\_ansi\\_cph\\_standard.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm_ansi_cph_standard.pdf). (Accessed 21 January 2017).
3. ANSI/SHRM 09001.2012. Performance Management Standard: An American National Standard For Human Resource Management (2012), available at: [https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/documents/12-0794%20performance%20mngmt%20standard\\_interior\\_viewonlyfnl\\_rvsvd10-4-13.pdf](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/documents/12-0794%20performance%20mngmt%20standard_interior_viewonlyfnl_rvsvd10-4-13.pdf). (Accessed 21 January 2017)
4. ASIS/SHRM WVPL.1-2011. WORKPLACE VIOLENCE PREVENTION AND INTERVENTION. an American National Standard (2011), available at: <http://www.fwscc.org/wp-content/uploads/2014/02/American-National-Standard-WVPISTD.pdf>(Accessed 21 January 2017).
5. BBS 76000:2015. Human resource. Valuing people. Management system. Requirements and guidance (2015), available at: [http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030298954\\_](http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030298954_)(Accessed 21 January 2017)
6. Bersin, J; Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Deloitte Development LLC, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>. (Accessed 21 January 2017)
7. *Boglund, A.*; Hällsten, F.; ThilanderP.(2011) ‘HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organizations’,*Personnel Review*, 40(5) s. – P. 570–588.
8. *Bolza, M.* (2016) Why HR needs global standards, available at: <http://www.hcamag.com/hr-news/why-hr-needs-global-standards-212681.aspx>. (Accessed 21 January 2017)
9. *Boudreau, J.W*; R., Jesuthasan.(2011) Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
10. *Evetts, J.* (2000) ‘The construction of professionalism in new and existing occupational contexts: promoting and facilitating occupational change’, *International Journal of Sociology and Social Policy*, no.23 . – P. 22–35.

11. *Fournier, V.* (1999) 'The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism', *The Sociological Review*, no.47. – P. 280–307.
12. HKIHRM HR Professional Standards Model-Creating Values For You and For Organisations, available at: <http://www.hkihrm.org/index.php/ps>. (Accessed 21 January 2017)
13. HR Management Standards (2011) HR Council for the Nonprofit sector,, available at: [http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards\\_FINAL.pdf](http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf). (Accessed 21 January 2017)
14. Human Resources Professional Competency Framework (2014), Human Resources Professionals Association, available at: [https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA\\_Professional\\_Competency\\_Framework\\_Final-2016.pdf](https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Competency_Framework_Final-2016.pdf) (Accessed 21 January 2017).
15. ISO 30400:2016(en) Human resource management – Vocabulary (2016), available at: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:en\\_](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:en_) (Accessed 21 January 2017).
16. ISO 30405:2016(en): Human resource management – Guidelines on recruitment (2016), available at: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en\\_](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en_). (Accessed 21 January 2017).
17. ISO 30408:2016(en): Human resource management – Guidelines on human governance (2016), available at: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en\\_](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en_). (Accessed 21 January 2017)
18. ISO 30409:2016(en): Human resource management – Workforce planning (2016), available at: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30409:ed-1:v1:en\\_](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30409:ed-1:v1:en_) (Accessed 21 January 2017).
19. *Naden, C.* (2016) Improve the bottom line with a new range of human resource management standards, available at: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2111&utm\\_source=ISO&utm\\_medium=RSS&utm\\_campaign=News\\_](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2111&utm_source=ISO&utm_medium=RSS&utm_campaign=News_) (Accessed 21 January 2017).
20. National Advisory Standards for the Professional Practice of HR in Australian Universities, available at: <http://aheia.edu.au/hr-benchmarking/universities-hr-standards-project>. (Accessed 21 January 2017).
21. NSAI ETP 1000:2012 SPECIFICATION. Excellence Through People (2012), available at: [https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model\\_Detailed%20Report\\_Final\\_SECURED.pdf](https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf). (Accessed 21 January 2017).
22. *Strobel, K.R.* Kurtessis J. N., Cohen D. J., Alonso A. (2015) Defining HR Success: 9 Critical Competencies for HR Professionals, available at: <https://store.shrm.org/defining-hr-success-9-critical-competencies-for-hr-professionals.html>. (Accessed 21 January 2017).
23. *Subban, L., Singh Sh.* (2017) '2017 A Year of Disruption & Change', *HR VOICE*, February. – P. 7–8.
24. The CIPD Profession Map (2015). The building blocks of professional HR and L&D, available at: <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map>. (Accessed 21 January 2017)
25. The SHRM Competency Model (2016), available at: [https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model\\_Detailed%20Report\\_Final\\_SECURED.pdf](https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf). (Accessed 21 January 2017)
26. *Ulrich, D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M.* (2012) *Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in*, McGraw-Hill, New York, USA
27. *Ulrich, D., Brockbank W., Johnson D.; Sandholtz K.; Younger J.* (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Va: Society for Human Resource Management, Alexandria, USA