

Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення

Довгань Л.Є.

кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Ткач В.В.

магістр
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті наведено результати дослідження проблем збереження та розвитку персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних реалій. Розглянуто вплив нестабільності, невизначеності, складних та неоднозначних умов сучасного бізнес-середовища на особливості формування організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу підприємства. Запропоновано методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу, зокрема застосування сучасної методології DISC, що враховує індивідуальні особливості працівників для мотивації та розвитку персоналу.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, управління персоналом, кадрова політика, розвиток персоналу, мотивація, методологія DISC.

Довгань Л.Е., Ткач В.В. СОХРАНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ

В статье приведены результаты исследования проблем сохранения и развития персонала в контексте обеспечения конкурентоспособности предприятия с учетом современных реалий. Рассмотрено влияние нестабильности, неопределенности, сложных и неоднозначных условий современной бизнес-среды на особенности формирования организационно-экономического механизма сохранения и развития персонала предприятия. Предложены методические подходы к формированию организационно-экономического механизма сохранения и развития персонала, в частности применение современной методологии DISC, учитывающей индивидуальные особенности работников для мотивации и развития персонала.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, управление персоналом, кадровая политика, развитие персонала, мотивация, методология DISC.

Dovgan' L.Ye., Tkach V.V. SAVING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF ENTERPRISES: PROBLEMS AND MODERN APPROACHES TO THEIR SOLUTION

The article investigates the problems of personnel conservation and development in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise in the light of modern realities. The influence of instability, uncertainty, complex and ambiguous conditions of the modern business environment on the peculiarities of the organizational and economic mechanism of preservation and development of the personnel of the enterprise is considered. The methodical approaches to the formation of organizational and economic mechanism of personnel preservation and development, in particular the application of the modern methodology of DISC, taking into account the individual characteristics of employees for motivation and development of the personnel, are offered.

Keywords: organizational and economic mechanism, personnel management, personnel policy, HR, personnel development, motivation, methodology DISC.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нині важко уявити підприємство, яке б не було зацікавлене у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності, ефективній діяльності та прибутковості. Досягнення найбільш бажаних результатів є можливим за наявності висококваліфікованого персоналу, який не лише сумлінно працює, але й пов'язує свою подальшу професійну діяль-

ність з підприємством. Необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адекватної реакції на виклики зовнішнього бізнес-середовища є розробка організаційно-економічного механізму управління персоналом, в основу якого покладене використання новітніх управлінських методик і технологій для розвитку професійного рівня працівників підприємства. Саме вирішення

таких проблемних питань зумовлює актуальність вибраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом та його розвитком завжди були актуальними та важливими, а також розглядалися в наукових доробках як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема в дослідженнях Б. Анікіна, Л. Балабанової, М. Виноградського, А. Дайнеки. У роботах таких вчених, як, зокрема, Ф. Хміль [2], Г. Попов, С. Рогач, В. Савченко [3], Ю. Антоненко, О. Грішнова, І. Юрченко, значна увага приділялася розробці та формуванню організаційно-економічного механізму управління персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас сучасні реалії вітчизняної економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребують використання новітніх управлінських методів і технологій задля розвитку професійного рівня працівників підприємства, нових підходів до формування організаційно-економічного механізму управління персоналом, що й зумовлює необхідність подальших досліджень цих проблем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження новітніх управлінських інструментів і технологій для розвитку професійного рівня працівників підприємства, нових підходів до формування організаційно-економічного механізму управління персоналом. З огляду на мету передбачається розв'язання таких задач:

– дослідити основні елементи організаційно-економічного механізму управління персоналом;

– визначити основні негативні тенденції та проблеми у сфері управління персоналом на підприємствах;

– на основі виявлених проблем запропонувати основні шляхи вдосконалення процесу управління персоналом, забезпечення розвитку та збереження персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства є динамічними структурами, які перебувають у постійному русі, підпадають під вплив різних зовнішніх факторів та чинників, а також самі здійснюють активний вплив на ринок та інших його учасників. Сьогоднішнє бізнес-середовище, в якому доводиться працювати підприємствам, характеризується високим рівнем турбулентності, тобто всі зміни, що відбуваються, є такими, які досить складно визначити та передбачити. Таке бізнес-середовище називають

VUCA-світом. VUCA – це акронім, який утворений початковими буквами таких чотирьох слів, як “Volatility” («мінливість»), “Uncertainty” («невідомість»), “Complexity” («складність»), “Ambiguity” («багатозначність»). Вперше цей термін був використаний у Військовій академії армії США близько 20 років тому, щоб охарактеризувати невизначений, складний та неоднозначний багатосторонній світ, у якому доводиться діяти військовим. З часом термін “VUCA” змістився з військової термінології в сучасні бізнес-словники, оскільки він описує середовище, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні підприємства сьогодні. Коли хаос, турбулентність і мінливе бізнес-середовище стали «ною нормою», можна впевнено стверджувати, що вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність у VUCA-світі [1]. Проблеми полягають значною мірою у відсутності достатньої кількості інформації. Водночас, навіть володіючи достатньою інформацією, досить складно робити прогнози на довгостроковий період. До того ж вченими доведено, що важливим елементом успішної діяльності компаній є їх кадровий склад, а саме його кількість та якість, оскільки працівники є тим фактором, що може як чинити позитивний вплив на загальне положення підприємства, його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища, так і призвести до занепаду компанії.

З огляду на важливість персоналу підприємства в будь-якій компанії має приділятися особлива увага саме цьому напрямку роботи. Так, за постійний розвиток та роботу з працівниками відповідають кадрові служби, підрозділи з управління людськими ресурсами чи HR-департаменти. Проте наявність такого відділу ще не є гарантією отримання позитивного результату від їх роботи та забезпечення ефективної діяльності підприємства загалом.

Досягнення високого рівня прибутковості та ефективності як окремих складових підприємства, так і всієї організації загалом є можливим за налагодження спеціальних механізмів управління підприємством загалом та механізму управління персоналом зокрема як складового елементу загального механізму управління підприємством.

Загальне поняття «механізм управління організацією» протягом останніх років досліджувалося науковцями різних країн, тому існує декілька його характеристик.

Так, механізм управління організацією – це система, яка утворюється зі взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину

різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем [2, с. 221]. Механізм управління характеризується цілями, функціями, принципами та методами управління.

Разом з успішною розробкою організаційно-економічного механізму управління організацією особливої уваги заслуговує його складова, присвячена роботі з персоналом компанії. Так, організаційно-економічний механізм управління персоналом є частиною загального механізму управління підприємством та включає низку блоків і підсистем, пов'язаних з роботою з кадровим складом компанії, яка здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій та передбачає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- визначення інструментів роботи з персоналом;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
- організація заходів з підвищення рівня управління персоналом (організація навчання, підвищення кваліфікації, підвищення рівня мотивації тощо);
- контроль вжиття запланованих заходів;
- координування дій персоналу, залученого до вжиття розроблених заходів.

Виконання всіх етапів, зазначених вище, поступово дає змогу не лише налагодити ефективну роботу з персоналом, але й забезпечити їх постійний та якісний розвиток працівників, що є запорукою кращої віддачі та поліпшення результатів діяльності компанії загалом. Крім того, вкладаючи кошти в постійний розвиток кадрового складу, керівництво компанії забезпечує себе відданим персоналом з високоякісними сучасними знаннями, що бачать перспективи в подальшій роботі на свою компанію.

Так, можна сказати, що, здійснюючи інвестиції в розвиток персоналу сьогодні, компанія отримуватиме позитивну віддачу ще протягом тривалого періоду в майбутньому у вигляді підвищення рівня конкурентоспроможності та виживання компанії загалом.

Отже, розвиток персоналу підприємства – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдо-

сконалення соціальної структури персоналу [3, с. 27]. Розвиток персоналу забезпечується вжиттям заходів щодо оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Заходи щодо розвитку персоналу можуть мати різні форми, а вжиття цих заходів може відбуватися за допомогою різних засобів. Так, цей процес може відбуватися за рахунок різних видів робіт, що проводяться як менеджерами та вищим керівництвом компанії, так і запрошеними тренерами, коучами та фахівцями з різних сфер. Нині це є актуальним питанням, оскільки розвиток персоналу допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та адаптувати їх до швидко мінливих умов роботи. Проте важливо правильно організувати процес навчання, вибрати один з методів розвитку персоналу, який підходить саме для тієї компанії з урахуванням всіх особливостей, в якій вони будуть застосовуватися.

Для досягнення бажаного результату необхідно керуватися принципами [4]:

- послідовності та цілісності системи розвитку фахівців;
- адаптивності форм і способів розвитку;
- стимулювання співробітників (як матеріального, так і нематеріального).

Програма розвитку персоналу повинна розроблятися з урахуванням реальних можливостей компанії, адже саме від них залежить вибір форм і методів навчання.

Протягом останніх років з'являються нові напрями розвитку персоналу, які спрямовані на розвиток як професійних навичок, так і комунікаційних якостей, особистісного зростання тощо. Найбільш поширеними останнім часом є такі методи [5; 6]:

- навчання під час роботи;
- наставництво;
- курси, семінари, майстер-класи, проведені поза робочою обстановкою із залученням сторонніх фахівців;
- аудіо- та відеокурси;
- ротація фахівців;
- обмін знаннями, що проводиться всередині компанії;
- делегування повноважень;
- ділові та рольові ігри.

Важливо пам'ятати, що для досягнення кращих результатів доцільно використовувати комплексний підхід, тобто комбінувати

різні методики та форми розвитку персоналу, що враховують особливості працівників компанії та потреб, яких хоче досягнути керівництво компанії шляхом організації навчання персоналу.

Програма розвитку персоналу повинна бути послідовною та структурованою (складатися з окремих модулів). Це допоможе співробітникам розібратися в задачах, які поставити перед ними на кожному етапі підготовки, освоїти необхідні навички та знання, необхідні для їх вирішення.

Щоб досягти цілей зі здобуття нового рівня професіоналізму серед співробітників, поставлених керівництвом компанії, не можна обмежуватися лише створенням програми навчання. Щоб зацікавити персонал в підвищенні рівня професійних знань, необхідно правильно вибудувати систему заохочень, яка була б повністю пов'язана з результатами, що демонструють працівники, та досягненнями, пов'язаними з освоєнням нових знань і залученням в нову діяльність.

Окрім перерахованих вище методів навчання, варто відзначити, що останнім часом з'являється значна кількість нових моделей, методологій та форм навчання й розвитку навичок персоналу з урахуванням їх різних особливостей.

Так, американські вчені зазначають, що неможливо застосовувати одну модель чи методику розвитку персоналу для всіх співробітників. Для забезпечення найбільш ефективного процесу навчання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, для якого розробляється програма. Такий підхід дасть змогу не лише ефективно використовувати час, відведений для навчання, але й розвивати, окрім професійних навичок, індивідуальні характеристики.

Крім того, з огляду на VUCA-світ, у якому доводиться працювати сучасним організаціям, компанії потребують удосконалення моделі компетенцій персоналу. Окрім традиційних компетенцій, таких як логічне, системне та структуроване мислення, комунікаційні навички, навички роботи в команді, керівництво, у VUCA-світі необхідні VUCA-компетенції (V – Vision (бачення), U – Understanding (розуміння), C – Creativity/Clarity (креативність/ясність), A – Agility (рішучість)) [7]. Знову ж таки розвиток зазначених вище компетенцій можливий лише за умови розробки такої моделі розвитку персоналу, яка повністю побудована на індивідуальних особливостях

працівника та враховує найбільш важливі характеристики особистості.

Однією з нових технологій розвитку та підвищення мотивації персоналу є модель DISC, яка описує людей з точки зору різних стилів поведінки, розроблена американським психологом, PR-фахівцем, письменником та юристом Уільямом Марстоном [8]. Ця модель сьогодні набуває все більшої популярності на Заході, проте поки що не знайшла широкого застосування на українських підприємствах.

Поведінку більшості людей можна віднести до одного з чотирьох основних стилів, таких як домінування (Dominance, стиль D), вплив (Influence, стиль I), сталість (Steadiness, стиль S) і сумлінність (Conscientiousness, стиль C). Часто в поведінці людей виявляється чітка схильність до одного стилю, наприклад домінування (стиль D). Однак також часто можна зустріти комбінацію з декількох стилів, наприклад домінування і сумлінність (стиль DC) [9].

Для ефективного розвитку та мотивування людей, що відносяться до різних стилів, необхідно використовувати різні методики, що будуть найбільш ефективними саме для визначеного типу працівників. Важливе завдання лідера полягає в тому, щоб не тільки нести своє бачення, але й мотивувати підлеглих. Керівники повинні надихати і спонукати співробітників до роботи кожного дня. Щоб ефективно мотивувати людей, потрібно говорити з ними тією мовою, яка їм близька. Саме в цьому полягає важливість розуміння того, до якого стилю поведінки відноситься той чи інший працівник, забезпечує можливість налагоджувати позитивні відносини зі співробітниками, мінімізувати негативний вплив від конфліктних ситуацій та загалом створювати сприятливе середовище всередині компанії.

Отже, доцільно розглянути способи впливу та мотивування на працівників, що належать до різних поведінкових стилів.

Перед працівниками, поведінка яких належить до стилю домінування (D), потрібно ставити амбітні та зухвалі цілі, яких вони хочуть досягати самостійно. Їм необхідно чітко віддавати завдання, окреслити кордони їх повноважень та можливість використання ресурсів, а також дати змогу самостійно виконувати завдання. Таких людей не потрібно контролювати постійно, варто лише час від часу перевіряти хід справ. Їм необхідно відчувати, що їх лідерські якості помічають та цінують. Для таких працівників навчання та розвиток професійних якостей може здійснюватися шляхом використання

різних тренінгів та ділових ігор, де вони зможуть проявити себе повною мірою. Щодо мотивації, то окрім премій, пов'язаних з успішним виконанням завдань, необхідно також використовувати публічну похвалу за їх лідерські якості та уміння.

Щодо представників, поведінка яких відноситься до стилю впливу (I), то їм важливо керувати груповими проектами та взаємодіяти з іншими співробітниками в пошуках нових рішень. Їх приваблюють різноманітність та колективна робота. Під час виконання робіт такими працівниками необхідно досить часто перевіряти хід робіт, звертати їх увагу на деталі та нагадувати про плани й графіки. Для людей цього типу важливо відчувати, що їх думки та почуття почуті. Розвиток навичок таких працівників може здійснюватися з використанням різних курсів, тренінгів та групових занять.

Співробітникам, що є представниками стилю сталості (S), потрібно, щоб ними керували. Таким працівникам необхідні чіткі покрокові вказівки та багато підтримки. Вони хочуть допомагати іншим і співпрацювати з іншими, щоб добре виконувати роботу та відчувати себе захищеними. Їм необхідний час, аби освоїтися з новими завданнями чи умовами. Необхідно підтримувати їх впевненість у собі, показуючи, що їх робота та відданість є важливими для компанії. Для таких працівників необхідно організувати навчання в найбільш комфортних для них умовах (відео- чи аудіокурси, індивідуальні завдання з коучами).

Для співробітників стилю сумлінності (C) велике значення мають якість і ретельність. Їм подобається працювати самостійно, переважно працювати над аналітичними завданнями. Їм потрібно максимум інформації про проект, часто в письмовому вигляді, а також максимум часу на його виконання, оскільки вони хочуть працювати вдумливо. Таким співробітникам необхідно встановлювати жорсткі терміни та чітко визначати очікувані результати. Обговорюючи з такими співробітниками їх роботу, керівник має максимально концентруватися на фактах, а не емоціях [10]. Навчання для таких співробітників має організуватися з урахуванням їх особливостей, переважно це індивідуальні завдання з коучами та тренерами.

Використання DISC дає змогу полегшити процес створення команди, підбір та наймання персоналу, сприяє підвищенню продуктивності, вирішенню конфліктів тощо.

Загалом переваги від використання моделі такі [11]:

- отримання більше часу та енергії для виробничої діяльності, адже коли команда побудована з урахуванням індивідуальних особливостей кожного з учасників, то зменшується кількість конфліктів та непорозумінь, з'являється можливість більше часу витратити на виконання поставлених завдань та навчання в процесі роботи;

- покращення стосунків між членами команди та розподіл ролей, які вони виконуватимуть (люди стають незадоволеними, коли вони не дуже добре відповідають своїм робочим місцям); коли керівник розуміє природні уподобання людини та її особливості, простіше підібрати завдання, яке йому сподобається, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволенню роботою працівника;

- поліпшення розуміння споживачів та інших зацікавлених сторін, адже, знаючи переваги та особливості членів команди, керівник може швидше налагодити більш ефективне обслуговування своїх клієнтів.

Коли керівник розуміє індивідуальні особливості та характеристики власних працівників, організувати виробничий процес, розвиток персоналу та мотивувати їх йому стає набагато простіше та ефективніше.

Отже, розвиток та збереження персоналу підприємства є важливим напрямом діяльності будь-якого підприємства. Робота з працівниками повинна бути чітко налагоджена та враховувати особливості як самого підприємства, так і працівників, які з психологічної та особистісної точки зору є абсолютно різними, а методи навчання, які підходять для одних осіб, є зовсім неефективними для інших. Крім того, важливим елементом є система стимулювання та заохочення не тільки роботи працівників, але й розвитку. Важливо налагодити таку систему мотивації, яка би продемонструвала зв'язок між результатами роботи чи новими здобутими навичками та рівнем премій чи заохочень. Загалом варто відзначити, що робота з персоналом є досить цікавою сферою, але водночас потребує значного рівня знань і володіння різними навичками у керівників кадрових служб і вищого керівництва компаній.

Висновки з цього дослідження. Провівши дослідження організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства, ми визначили, що це є одним з найбільш важливих напрямів діяльності будь-якого підприємства, оскільки

він здатен налагодити ефективну роботу з персоналом підприємства, забезпечивши за рахунок цього високий рівень конкурентоспроможності.

Проведений аналіз літературних джерел дав змогу визначити важливість організаційно-економічного механізму управління підприємством та управління персоналом як складової частини загального механізму, його структурні елементи та особливості, а також

виявити напрями розвитку персоналу компанії та особливості мотивації працівників, які належать до різних поведінкових стилів.

До основних елементів наукової новизни можна віднести дослідження сучасних напрямів розвитку персоналу, розробку пропозицій щодо створення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу, використання методології DISC для мотивації працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. Бізнес-Інформ. 2015. № 11. С. 392–399. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-11_0-pages-393_399.pdf.
2. Хміль Ф. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
3. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Эффективные методы использования внутренних ресурсов компании. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>.
5. Грицунова С., Лотарева К., Кузьменко О., Мелентьева Н. Современные методы развития персонала. URL: <http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemakh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/sovremennye-metody-razvitiya-personala>.
6. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.
7. Сагирова О. Эволюция модели компетенций персонала в условиях неопределенности. URL: http://wardhowell.com/teinstitute/vuca_evolyuciya_modeli_kompetencij.
8. DiSC Overview. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview>.
9. Модель DISC: Как мотивировать людей разных стилей поведения. URL: <http://ashigabutdinov.ru/all/pro-ty-lichnosti-po-disc>.
10. Козлов Д., Толмачова І. Як здійснювати вплив на людей в житті та бізнесі. Київ, 2017. 77 с.
11. The DiSC Model: Understanding People's Personal Styles. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_92.htm.

REFERENCES:

1. Hrosul V., Zhyliakova O. (2015) Sutnist ta osoblyvosti antylyzovoi stratehii pidprijemstva v umovakh VUCA-svitu [Essence and Features of Formation of an Anti-Crisis Strategy of Enterprise in Conditions of VUCA World]. Proceedings of the Biznes Inform (Ukraine, Kharkiv, 2015). Available at: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-11_0-pages-393_399.pdf.
2. Khmil' F. (2003) Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademydav (in Ukrainian).
3. Savchenko V. (2002) Upravlinnia rozvytkom personal: navch. posibnyk [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
4. Effektivnye metody ispol'zovaniya vnutrennikh resursov kompanii (2017) [Effective methods of using internal company resources]. Direktor po personalu (electronic journal). Available at: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>.
5. Gritsunova S., Lotareva K., Kuz'menko O., Melent'eva N. (2015) Sovremennye metody razvitiya personala [Modern methods of staff development]. Proceedings of the O nekotorykh voprosakh i problemakh ekonomiki i menedzhmenta (Russia, Krasnoyarsk, November 06, 2014). Available at: <http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemakh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/sovremennye-metody-razvitiya-personala>.
6. Altyntseva A. (2005) Metody obucheniya i razvitiya personala, primenyaemye v Velikobritanii [Methods of training and development of personnel used in the UK] Trainings (electronic journal). Available at: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.

7. Sahirova O. (2015) Evolyutsiya modeli kompetentsiy personala v usloviyakh neopredelennosti [Evolution of the competence model of personnel in conditions of uncertainty] Ward Howell (consulting company). Available at: http://wardhowell.com/teinstitute/vuca_evolyuciya_modeli_kompetencij.
8. Personality Profile Solutions LLC (2011) [DiSC Overview], Minneapolis, MN, United States. Available at: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview>.
9. Model DISC: Kak motivirovat lyudey raznykh stiley povedeniya (2017) [Model DISC: How to motivate people of different styles of behavior] Adel Shigabutdinov (electronic journal). Available at: <http://ashigabutdinov.ru/all/pro-tipy-lichnosti-po-disc>.
10. Kozlov D., Tolmachova I. (2017) Yak zdiisniuvaty vplyv na liudei v zhytti ta biznesi [How to influence people in life and business]. Kyiv (in Ukrainian).
11. Mind Tools Ltd (2017) [The DiSC Model: Understanding People's Personal Styles], London, UK. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_92.htm.