

[https://doi.org/10.52326/jss.utm.2021.4\(1\).14](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2021.4(1).14)
UDC 005.9



MODELING COMPETENCIES FROM THE PERSPECTIVE OF TALENT MANAGEMENT

Ecaterina Chițu¹, ORCID ID: 0000-0001-5190-7866,
Marian Russo^{2*}, ORCID ID: 0000-0002-5716-0967

¹Alexandru Ioan Cuza" University, Carol I Boulevard no. 11, Iasi, Romania

²"Petre Andrei" University Balulesc Street mo. 2, Iasi, Romania

*Corresponding author: Marian Russo, jurist.russo@yahoo.ro

Received: 12. 18. 2020

Accepted: 02. 04. 2021

Abstract. Competence is a concept commonly used by both researchers and practitioners to describe performance. The use of competency models was created to describe the selection processes, identify the training needs or succession planning. Skills are the basis of talent management. Talent management is considered to be a method that allows organizations to respond to the requirements associated with increased competencies. Competencies serve the basis of any integrated talent management strategy and facilitate the connection between the business strategy and the talent management philosophy of an organization. Skills modeling gives talent leaders the information they need to design a clear and efficient talent management program. Therefore, the purpose of this paper is to highlight the way in which the modeling of competences is achieved through talent management. The research methodology is based on a qualitative approach, on the analysis of the specialized literature and on online documents such as: the sites of companies, employees' forums, press articles, etc. Thus, talent management models the competencies by preparing the employees for the necessary expertise and by helping them grow with the organization. Modeling skills from a talent management perspective starts with an effective program to help the employee establish then selves in the new role, to be offered ample opportunities to improve skills and competences, while allowing growth through counseling, coaching, mentoring and job rotation schemes. At the same time, the talent management development directive offers training and development opportunities through several learning channels for employees to acquire additional skills, knowledge, competencies, etc., thus building a higher performing workforce.

Keywords: *competence, model, process, strategies, talent management.*

Rezumat. Un concept frecvent utilizat atât de cercetători, cât și de practicieni în vederea descrieri performanțelor se identifică a fi denumit competență. Utilizarea modelelor de competență s-a realizat în scopul descrieri proceselor de selecție, identificării nevoilor de training sau în scopul planificării succesiunii. Competențele reprezintă baza managementului talentelor. Managementul talentelor este considerat a fi o metodă care permite organizațiilor să răspundă la cerințele ce se asociază unor competențe sporite. Competențele servesc la baza oricărei strategii integrate de management al talentelor și facilitează legătura dintre strategia de afaceri și filosofia de management al talentului al unei organizații. Modelarea competențelor oferă liderilor de talente informațiile necesare pentru proiectarea unui program clar și eficient

de gestionare a talentelor. Prin urmare, scopul acestei lucrări constă în evidențierea modului în care se realizează modelarea competențelor prin intermediul managementului talentelor.

Metodologia de cercetare este fundamentată pe un demers calitativ, bazat pe analiza literaturii de specialitate și a unor documente online precum: site-urile unor companii, forumuri de angajați, articole de presă etc. Astfel, managementul talentelor modelează competențele prin pregătirea angajaților pentru expertiza necesară și prin ajutarea acestora de a crește odată cu organizația. Modelarea competențelor din perspectiva managementului talentelor începe cu un program eficient de a ajuta angajatul să se stabilească în noul rol, de a i se oferi oportunități ample pentru îmbunătățirea abilităților, aptitudinilor și competențelor, permițând totodată creșterea prin scheme de consiliere, îndrumare și rotație de locuri de muncă. Totodată, directiva de dezvoltare a managementului talentelor oferă oportunități de formare și dezvoltare prin mai multe canale de învățare pentru ca angajații să dobândească abilități suplimentare, cunoștințe, competențe etc., construind astfel o forță de muncă cu performanțe superioare.

Cuvinte cheie: *competență, managementul talentelor, model, proces, strategii.*

Introducere

Ultimele decenii pun în centrul creșterii economice preponderent tehnologiile inovatoare, lăsând în plan secundar importanța capitalului uman, cu toate că este resimțit un interes asumat privitor la talentele din cadrul organizațiilor, cum ar fi managementul, potențarea și poziționarea lor strategică.

Experiența practică și cristalizarea teoretică regăsite în țările Uniunii Europene ne provoacă să înțelegem importanța talentelor, a gândirii manageriale dedicate pentru potențarea și valorificarea lor, iar mai mult ca oricând să transpunem în structurile economice românești, atât private cât și în cele de stat, toate instrumentele specifice managementului și dezvoltării resurselor umane din această perspectivă revoluționară.

Ancorarea unei organizații în nevoile externe și interne este strâns legată de gândirea inovativă și talentele angajaților implicați în procesul de producție, iar valorizarea este dependentă de gestionarea capitalului uman.

Gestionarea eficientă a capitalului uman și identificarea talentelor acestuia generează reale oportunități implicite în planul îmbunătățirii abilităților salariaților, direcție care consolidează și valorizează segmentul competențelor acestora.

Înțelegerea relației dintre talent și competențe reprezintă dezideratul, dar și stadiul de evaluare a calității, în general, a managementului resurselor umane, iar în special a managementului talentelor.

Astăzi, la nivel global, suntem în prezența unei veritabile competiții pentru talente și competențe, politica de personal fiind poziționată pe identificarea, recrutarea, angajarea, dar și asigurarea stabilității de noi angajați din spectrul celor care prezintă talente, fiind apreciați ca avantaje competitive ale organizațiilor private sau de stat.

Managementul talentelor devine un proces care se confundă cu însăși progresul companiei, nucleul acestuia arătând că semantica cuvântului inovație nu se mai rezumă doar la dezvoltarea unor noi tehnologii, servicii ori produse, ci astăzi inovația este o fațetă a talentului și un fundament ale competențelor.

Talentul este acel atribut care, în vederea optimizării capitalului uman, transcende formării și dezvoltării personalului aducând capacitatea de inovare la rang de element individual ce necesită gestionarea în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice pe termen mediu și lung.

Analizând talentul personalului dintr-o organizație vom putea răspunde obiectivului urmărit de concluzionare a rolului generator în plan individual a modului de a face mai bine, mai calitativ și mai robust produsele ori serviciile.

Managementul talentului – definiție și proces

Conceptul de „management al talentului” a fost inventat de către McKinsey & Company în urma unui studiu, ieșind în prim – plan odată cu apariția sintagmei „războiului pentru talent” [1]. Asociația pentru Dezvoltarea Talentului (ATD) definește managementul talentului ca fiind „o abordare holistică necesară optimizării capitalului uman ce permite unei organizații obținerea unor rezultate pe termen scurt și lung prin intermediul construirii unei culturi, a implicării și capacitării proceselor integrate de achiziție, dezvoltare și desfășurare de talente, aliniate la obiectivele de afaceri” [2].

În sens larg, managementul talentului reprezintă implementarea strategiilor sau a sistemelor integrate concepute în vederea creșterii productivității la locul de muncă prin intermediul dezvoltării proceselor de atragere, dezvoltare și menținerea angajaților ce au abilitățile și aptitudinile necesare satisfacerii nevoilor organizației prezente și viitoare [3]

Managementul talentului are ca scop crearea unei organizații durabilă și performantă ce prezintă capacitatea de a-și îndeplini obiectivele strategice și operaționale. Un model tipic de management al talentelor are în vedere procesele cheie de resurse umane ce sunt concepute și dezvoltate pentru asigurarea faptului că o organizație își atrage, menține și motivează forța de muncă.

Conform lui Armstrong, procesele cheie de management al talentelor sunt [4]:

- Dezvoltarea organizației ca fiind un loc minunat de lucru;
- Utilizarea procedurilor de recrutare și selecție necesare asigurării atragerea unui personal talentat;
- Proiectarea locurilor de muncă și dezvoltarea rolurilor ce oferă personalului oportunități de aplicare și dezvoltare a abilităților;
- Oferirea unor oportunități de dezvoltare a carierei;
- Crearea unui mediu de lucru în cadrul căruia procesele și facilitățile de lucru permit proiectarea și dezvoltarea de locuri de muncă, roluri recompensate, precum și dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv;
- Recunoașterea angajaților talentați prin recompensarea excelenței și a realizărilor acestora;
- Realizarea unor audituri de talente ce îi identifică pe cei cu potențial.

Conform lui Mathis și Jackson, Aswathappa și Schuler, procesele menționate anterior se pot realiza prin intermediul unor programe de capital uman, precum [5-7]:

- Recrutarea, selecția și plasarea – reprezintă procesul de identificare și atragere a solicitanților apti pentru angajare. Realizarea acestui proces este posibilă prin verificarea existenței unui post vacant, identificarea tipului de angajat pe care o caută organizația și, în cele din urmă, căutarea candidaților și realizarea unei liste scurte a celor care se încadrează în tipar [8 - 9]:
- Instruirea și dezvoltarea – reprezintă orice încercare de îmbunătățire a performanței actuale sau viitoare a personalului organizației prin intermediul creșterii capacității unui angajat de efectuare prin învățare, prin schimbarea atitudinii acestuia sau prin dezvoltarea abilităților și a cunoștințelor:
- Compensarea – reprezintă modalitatea de recompensare a angajaților pentru realizările importante de muncă, pentru contribuția la îndeplinirea obiectivelor organizației etc.
- Managementul performanței – reprezintă un proces continuu de comunicare și clarificare a responsabilităților locului de muncă, a priorităților, așteptărilor de performanță și a planificării dezvoltării necesare optimizării performanțelor angajaților, prin alinierea la obiectivele strategice ale organizației.

Astfel, în termeni simpli, managementul talentelor reprezintă modalitatea prin care o organizație construiește și mobilizează talentul în întreaga organizație. Cercetările au evidențiat

că organizațiile care se angajează într-o strategie integrate de management al talantului oferă oportunități de învățare și dezvoltare, precum și o gestionare individuală a carierei angajaților.

Organizațiile care au un succes uriaș își tratează angajații la fel ca propria afacere: îi analizează cu atenție și îi dezvoltă strategic în scopul îndeplinirii obiectivelor de afaceri [10]. Aceste tipuri de organizații identifică competențele și experiențele necesare îndeplinirii obiectivelor și a planului strategic aferent acestora, identifică decalajul dintre nevoile și resursele curente și dobândesc talentul necesar.

Competențe – definire

Competențele reprezintă capacitățile de combinare și utilizare a cunoștințelor și abilităților în scopul stăpânirii situațiilor profesionale, obținând totodată rezultatele așteptate. De asemenea, acestea reprezintă capacitățile reale, comportamentele observabile și măsurabile ce pot fi dezvoltate și modificate, provenind din diverse surse, cum ar fi instruirea, învățarea, experiența la locul de muncă și experiența de viață [11].

Astfel, implementarea competențelor dobândite prezintă acea formă ce permite influențarea unor situații diferite și învățarea din cadrul lor. Examinarea competențelor nu se limitează doar la realizarea unui inventar sau descrierea unor capacități în practica muncii, ci trebuie să aibă ca referință însăși organizația, funcționarea acesteia, procesele de operare, nivelul de competitivitate atins, indicatorii de calitate și productivitate, precum și procesele ce vizează menținerea, dezvoltarea și compensarea talentelor în organizație [11].

Totodată, competența poate fi privit ca un ansamblu de comportamente definite ce oferă cu ghid structurat capabil să identifice, să evalueze și să dezvolte comportamentele angajaților individuali [12].

Combinăția dintre cunoștințe observabile și măsurabile, abilități și atribute personale contribuie la îmbunătățirea performanței angajaților și la succesul organizațional. În vederea înțelegerii competențelor este necesară definirea componentelor competențelor [12]:

- Cunoștințe – prezintă cunoașterea faptelor, a adevărurilor și a principiilor obținute în urma formării și experienței formale. Aplicarea bazei de cunoștințe este esențială în vederea obținerii succesului individual și organizațional.
- Aptitudini – o aptitudine reprezintă o competență dezvoltată în operații mentale sau procese fizice, competență dobândită de asemenea prin antrenament specializat. Executarea aptitudinilor prezintă ca rezultat o performanță de succes.
- Abilități – acestea prezintă capacitatea de efectuare a activităților fizice sau mentale ce sunt afiliate adesea cu o anumită profesie.
- Atribute individuale – reprezintă proprietățile, calitățile sau caracteristicile persoanelor care reflectă o înfățișare personală unică. Acestea sunt privite ca fiind dezvoltate genetic sau dobândite din experiențele de viață acumulate. Chiar dacă atributele personale reprezintă cel mai ridicat grad de subiectivitate, cercetările leagă trăsăturile de personalitate specifice performanței individuale și organizaționale de succes.
- Recunoaștere individuală și recompense – acestea oferă o bază puternică în ceea ce privește implicarea individuală în performanță.

Competențele oferă organizațiilor un mod de definire în termeni comportamentali, a obligațiilor personalului pentru a putea produce rezultatele dorite de organizație într-o manieră în care să se respecte cultura acesteia. Definirea competențelor într-o organizație permite cunoașterea de către angajați a elementelor de care au nevoie pentru a fi productivi. Atunci când definirea se realizează în mod corespunzător, competențele permit organizațiilor să evalueze măsură în care sunt sau nu prezente anumite comportamente ale angajaților, iar în situația în care se înregistrează lipsa unor comportamente, acestea pot fi dobândite prin învățare. Această

evaluare oferă posibilitatea organizațiilor de a cunoaște potențialul resurselor de care au nevoie astfel încât să ajute angajatul să se dezvolte și să dobândească competențele necesare.

Crearea unui model general privind competențele angajaților

Consultații în managementul talentelor: Towers Watson, Tracy Shamas și Renee Smith, au identificat patru tipuri de modele diferite de competențe ce se pot dezvolta și anume [13]:

- Modele la nivelul întregii organizații ce includ competențe importante valabile pentru toți angajații, indiferent de nivel sau poziție;
- Competențele ce au la bază funcțiile din cadrul organizației: acestea se aplică unei singure funcții sau unei anumite linii de activitate;
- Modele ce au la bază anumite roluri – includ competențe specifice unui anumit rol sau al unui anumit nivel din organizație, fiind create în scopul de a diferenția așteptările și cerințele comportamentale pentru diferite niveluri.
- Modele ce au la bază locurile de muncă – acestea sunt dezvoltate pentru un anumit post.

Astfel, modelele de competență oferă organizațiilor o direcție clară: „obiectivele de performanță ale unui angajat definesc ceea ce se așteaptă să realizeze angajatul, iar modelele de competență definesc cum și de ce ar trebui atinse respectivele obiective” [13].

De exemplu, Lominger International, o organizație Korn/ Ferry, a dezvoltat unele dintre cele mai cunoscute competențe de conducere: în cadrul grupei „aptitudini strategice” se regăsesc competențe specifice de conducere precum „abordarea ambiguității”, „creativitatea”, „agilitatea strategice”, „gândire în perspectivă” și „managementul inovației” [13].

Investirea timpului și a resurselor în vederea stabilirii unui cadru model de competență agreează oferă beneficii semnificative în managementul talentelor, precum și în modul în care vor fi utilizate competențele în cadrul organizației. Stabilirea unor reguli comune de definire a competențelor într-o organizație va ajuta la stabilirea stadiului de utilizare a competențelor, oferind răspunsuri la întrebări precum [14]:

- Câte unități de competență ar trebuie incluse în fiecare model de competență la locul de muncă?
- Modelele vor include competențe comportamentale, precum și competențe funcționale sau tehnice?
- Cum vor fi gestionate competențele trans-disciplinare?
- Cât de des este necesară revizuirea modelelor de competență?

Prin urmare, există trei criterii de bază necesare unui model de competență capabil să satisfacă nevoile afacerii și care să aibă un impact asupra managementului talentelor, după cum urmează [14]:

1. Modelul de competență trebuie să includă competențele necesare unui angajat în prezent dar și în viitor;
2. Modelul de competență trebuie să o utilizeze preconizată, de exemplu: evaluare, dezvoltare etc.;

Este necesară înțelegerea cu ușurință a competențelor de către întreaga organizație.

Elementele unui model de competență

Modele pot varia de la o organizație la alte, având fiecare libertatea de a decide care model funcționează cel mai bine. În ceea ce urmează, este prezentată o structură utilizată de obicei ca bază în ceea ce privește dezvoltarea modelelor de competență, structură care, combinată cu o bibliotecă de competențe, stabilește cadrul de bază necesar dezvoltării modelelor de competență [14]:

Competențe de bază:

- Competențe transversale

- Comune pentru toate locurile de muncă
- Asigurarea unei baze comune pentru toată populația
- Luarea în considerare a viziunii, valorilor, culturii și priorităților strategice.

Specific funcțional:

- Include competențele de bază ale zonei de muncă și competențele specifice postului;
- De obicei, cuprinde mai mult de 50% din modelul de competență;
- Oferă personalizarea locală a modelelor globale;
- Permite aplicarea pe scară largă a reglementărilor locale.

Locație specifică:

- Oferă personalizarea locală a modelelor globale;
- Permite aplicarea pe scară largă a reglementărilor locale.

Conform lui Gabel, dezvoltarea modelelor de competență, mai ales a celor care implică comportamente în comparație cu cele care implică aptitudini, prezintă un grad mai ridicat de dificultate deoarece este crucial pentru specialiștii în resurse umane să identifice competențe bazându-se pe „incidente critice” [13].

Ideea menționată anterior a fost susținută de către Shirley Gross pentru o divizie de vânzări și marketing la Kodak în mijlocul anilor 1990. Astfel, pentru a dezvolta un model de competență, Gross a intervievat liderii funcției adresând întrebări comportamentale, fiind intervievați atât cei mai buni, cât și cei mai slabi și a selectat comportamentele, aptitudinile și atitudinile care au demonstrat o performanță ridicată [13].

Ca elemente „contra” pentru modelarea competențelor se regăsesc timpul și costurile, dar un obstacol comun este reprezentat de momentul în care organizațiile utilizează modelarea competențelor ca o soluție pentru sine și nu ca un instrument de îmbunătățire a gamei complete de procese de management al talentelor [13].

Identificarea unor astfel de comportamente necesită interviuri facilitate, sesiuni de instruire a părților interesate, precum și ateliere de lucru realizate în scopul creșterii angajamentului și pentru schimbarea mentalității.

Conform experților, există anumiți pași necesari de parcurs pentru a putea concepe un model de competență, după cum urmează [13]:

- Colectarea de informații cu privire la rolurile de serviciu;
- Intervievarea experților în domeniu în scopul descoperii competențelor critice actuale, precum și a modului în care se vor schimba rolurile în viitor.
- Identificarea comportamentelor performante.
- Crearea, revizuirea sau verificarea și livrarea modelului de competență.

Ultimul pas presupune comunicarea concretă a modalității în care modelul de competență trebuie utilizat în practică, dar și a modalității în care acesta susține recrutarea, managementul performanței, formarea și dezvoltarea angajaților, dezvoltarea carierei, planificarea succesiunii, precum și alte procese de management al talentelor.

Cele mai bune practici

Este de evidențiat un studiu realizat de Michael Campion, în cadrul căruia a identificat o serie de bune practici, printre care se regăsesc [15]:

- Trebuie luat în vedere contextul organizațional răspunzând la întrebări precum: care sunt principalele obiective? Câtă expertiză și toleranță prezintă organizația față de modelarea competențelor?
- Conectarea modelelor de competență la obiectivele organizaționale – competențele reprezintă o piatră de temelie finală, dar nu și scopul final.
- Utilizarea unor metode riguroase de analiză a posturilor în vederea dezvoltării competențelor – liderii de talente trebuie să proiecteze un proces eficient în timp.

- Luarea în considerare a cerințelor de muncă orientate spre viitor.
- Utilizarea unor metode suplimentare unice.
- Realizarea unei scurte descrieri a competențelor, precum și specificarea unor indicatori de comportament.
- Definirea nivelurilor de competență – construirea nivelurilor de competență prin utilizarea unei scale de evaluare.
- Utilizarea limbajului organizațional.
- Includerea unor competențe atât fundamentale – transversale, cât și tehnice – specifice postului.
- Utilizarea unor diagrame și imagini în scopul comunicării modelelor de competență către angajați.
- Utilizarea unor tehnici de dezvoltare organizațională în scopul asigurării acceptării modelelor de competență.
- Utilizarea competențelor în vederea dezvoltării sistemelor de resurse umane – îmbunătățește considerabil procesele de management al talentelor.
- Utilizarea competențelor în vederea alinierii sistemelor de resurse umane – crearea unui sistem integrat de management al talentelor.
- Utilizarea competențelor în scopul dezvoltării unei „teorii” practice pentru o performanță eficientă a postului – modelele de competență definesc în mod clar cunoștințele și comportamentele critice.
- Menținerea competențelor de bază ale organizației.

Concluzii

Cu titlu de concluzie ne putem rezuma la a afirma că talentul și managementul acestuia reprezintă cheia în sfera eficienței managementului corporativ al resurselor umane, dat fiind că atragerea de noi angajați înalt calificați semnifică practic, de cele mai multe ori, identificarea acelor persoane creative, talentate, a căror formare este susținută de aptitudini, atribute care facilitează stabilitatea și adaptarea la nevoile și aspirațiile profesionale ale organizației.

Principala tendință ce trebuie urmărită este nu numai identificarea celor mai active și eficiente instrumente de gestionare a talentelor, ci însăși dezvoltarea lor în planul consolidării competențelor și sporirii spectrului final al acestora.

Astfel, utilizarea competențelor în vederea dezvoltării sistemelor de resurse umane - cadru ce îmbunătățește considerabil procesele de management al talentelor, va reforma imaginea managementului resurselor umane transpunându-l într-un plan novator, flexibil și informal, adaptat așa zisei ”limbi a afacerilor”, realizând o comunicare efectivă între management și indivizii talentați ai organizației.

Managementul resurselor umane în universul divers și colorat al talentelor are rolul personalizării modului de identificare și selectare a angajaților prin orientarea către personalitate în detrimentul rigidului.

Productivitatea muncii, capacitarea ei și performarea salariaților sunt temele contemporane ce își găsesc soluționarea prin dezvoltarea modelelor de competență, implicit prin comportamente în comparație cu cele care implică aptitudini.

Capitalul uman al pieței muncii din România încă comportă o fragmentare, o dezorganizare, și chiar o discreditare, însă fondul incomensurabil de talente pot să își găsească valorizarea și valorificarea într-o strategie durabilă a managementului talentelor, în care dezvoltarea, dar și promovarea talentelor să încurajeze funcțiile de resurse umane în mecanismele profunde ale organizației în timp real.

Putem discuta deschis despre modelarea competențelor din perspectiva managementului talentelor, atunci când fiecare organizație se axează pe planificarea, recrutarea

și angajarea de personal în baza unor criterii clar definite și dependente de necesitățile reale, inclusiv din perspectiva personalității salariaților, oferind ca și contraprestație o motivație ambientală și financiară suficientă să genereze satisfacție, implicare și loialitate. Modelarea competențelor înseamnă oferirea unor modele de competențe, dar și a unor sisteme corecte și coerente de evaluare a performanței angajaților, organizația având astfel un cadru de diagnosticare și evaluare a angajaților organizației.

Aceste dimensiuni permit atât dezvoltarea calității resurselor umane, cât și a eficienței, dar și a imaginii de angajator, formând modele de competențe și sisteme proprii de dezvoltare a acestora.

Referințe bibliografice

1. Michaels E. H.-J., and Axelrod B. *War for talent*. Harvard Business School Press, 2001.
2. ATD, S. (2009, May 8). *How Do You Define Talent Management?* [online]. [accesat 9.08.2020]. Disponibil: [//www.td.org/insights/how-do-you-define-talent-management](http://www.td.org/insights/how-do-you-define-talent-management)
3. Lockwood N. R. *Talent Management: Driver for Organizational Success*. SHRM Research Quarterly, 2006.
4. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Sterling: Kogan Page, 2003.
5. Mathis R. L., and Jackson J. H. *Human Resource Management*. Bangalore: Thomson, 2003.
6. Aswathappa K. *Human Resource & Personnel Management*. Kuala Lumpur: Tata McGraw – Hill, 2005.
7. Schuler R. S. *Effective Personnel Management*. New York: West Publishing, 1989
8. Werther W. B., and Davis K. *Human Resources and Personal Management*. Boston: McGraw Hill. 1993.
9. Bennis W. B., and Champy J. A. *Business, the Ultimate Resource*. Cambridge: Bloomsbury Publishing, 2002.
10. Miller S. (2007, September). *Talent Management: The ROI of Best - in - Class Talent Management*. [online]. [accesat 9.08.2020]. Disponibil: <http://www.dresserassociates.com/knowledge-center/roi-best-in-class-talent-management.php#>
11. Camejo A. J. El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. În *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 2008, (8), pp. 97-115.
12. Wuim-Pam B. Employee Core Competencies for Effective Talent Management. *Human Resource Management Research*, 2014, 4(3), pp. 49-55.
13. Krell E. *Competency Modeling Meets Talent Management*. [online]. [accesat 09.08.2020]. Disponibil: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/competencymodelingmeetstalentmanagement.aspx?fbclid=IwAR0j2npef7srb2mJGjDb4QWouwUAxb5igQ-H1B8DZnc5MMbBF3aP4f6MQRm>
14. IHRDC. *Linking Competencies with an Integrated Talent Management Philosophy*. [online]. [accesat 09.08.2020]. Disponibil: https://www.ihrdc.com/pdfs/IHRDC-Linking-Competencies-with-Integrated-Talent-Management-Philosophy.pdf?fbclid=IwAR3fGwz-BQlBqlwQXPIQLIq87SRJ3qyneYWAYJZc8Ag9aw2WWa7_B3MfYoY
15. Graber J. *The Case for Competency Models*. [online]. [accesat 09 08 2020]. Disponibil: https://talentmgt.com/2015/12/03/the-case-for-competency-models__trashed/?fbclid=IwAR1yK3OOF-6XAPdEGd7UzVU6rMH8bS2iAcm9fSng2tn6gylt0KEFRT-2V_k