ТЕМА 1
РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
1.2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.

1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації

Необхідність швидкого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює потребу в більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, підвищенні їх кваліфікаційно-професійного рівня, розвитку в них здібностей до творчості. Загострення конкуренції на світовому ринку потребує наявності в персоналу організацій саме таких якостей. У цих умовах персонал та його професійно-кваліфікаційний, компетентісний рівень усе частіше стають вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі. До того ж, такий персонал забезпечує швидшу адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливість розвитку персоналу для організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь, навичок. Наприклад, знання випускників ВНЗ початку XX ст. знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя - через 10, а сучасні фахівці, за підрахунками дослідників, повинні перенавчатися через кожні 3-5 років. Численні дослідження показують, що після закінчення

ВНЗ щорічно втрачається в середньому близько 20 % знань, а темпи НТП призводять до постійного відставання рівня професійних знань працівників від його вимог. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Зараз більше половини створених робочих місць вимагають середньої фахової освіти, третина - вищої. І ця цифра буде постійно збільшуватися.

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Наприклад, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні розвитку персоналу - 85,3% [1, с.31]. При цьому такі напрямки роботи в організації як розвиток ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по важливості роботи - відповідно 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівники вважають, що їх основне завдання — це впровадження нових технологій. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яка організація (від мікро- до макрорівня) процвітає настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал.

Існує кілька факторів, які визначають посилення ролі розвитку персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації:

- розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей організації;

- розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;

- без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект.

Стосовно самого поняття «розвиток персоналу», то ні в наукових колах (серед представників економіки, соціології, педагогіки тощо), ні серед практиків з управління персоналом на сьогодні не існує єдиної думки.

Так, одні автори розглядають розвиток як «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного» [2].

Говорячи про розвиток персоналу, дуже часто мову ведуть тільки про професійний розвиток, тобто **про придбання** працівниками **нових** компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використають або будуть використовувати у своїй **професійній діяльності**. Так, у преамбулі Закону України «Про професійний розвиток працівників» [3] відзначено, що його положення визначають правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Згідно з цим Законом професійний розвиток включає неформальне та формальне професійне навчання працівників. А наприклад, у роботі [4, с. 96] розвиток персоналу визначається як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників.

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив’язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [5]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [6]. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу.

Ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема Кібанов А. Я. На їхню думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації[7]. Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій,

професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8]. Український мобільний банк знань [9] дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності. Тобто, крім професійного зростання, до уваги береться й організаційний розвиток персоналу. На жаль, у зазначених матеріалах не уточнено, що саме розуміється під останнім, але, на нашу думку, сюди вкладають поняття залучення працівників до корпоративної культури, до тих традицій і цінностей, які є нормою для конкретної організації.

Єгоршин А.П. визначає «розвиток людських ресурсів» як комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи [10, с.166]. На думку Маслової В.М., розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств [11]. У трактуванні Шлендера П.Е. розвиток людських ресурсів - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів [12, с. 126]. У даному визначенні завдання розвитку відразу диференціюються для різних груп та категорій персоналу. Інші трактування цього поняття наведені в табл. 1.1. У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування змісту поняття «розвиток персоналу»

Формулювання поняття	**Джерело**	**Ключові слова**
1	2	3
Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток	[13]	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації	[14]	Сукупність організаційно-економічних заходів
Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	[15]	Кадрово-економічна функція
Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників,особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.		
Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємництва		
Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації	[16]	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі	[17]	Вищий тип руху
Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об’єкта	[18]	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер.

Тому ми розглядаємо *«розвиток персоналу»* як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. В ідеалі розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, компетенції для більш ефективного виконання поставлених завдань, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й замученість у її справи.

У такому тлумаченні розвиток персоналу дозволяє одночасно вирішувати завдання в інтересах як організації (що відіб'ється в підвищенні ефективності та якості праці), так і її співробітників − збільшення можливостей для реалізації здібностей та потенціалу працівників; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, професійно-кваліфікаційне просування, збільшення зарплати, збагачення змісту праці тощо.

Мета розвитку персоналу − забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, полягають у такому:

- виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри [1].

До таких завдань в сучасних умовах, на наш погляд, слід віднести і зменшення опору персоналу до нововведень, і формування корпоративної культури, і вивчення передових методів розвитку персоналу та аналіз можливостей їх застосування в конкретній організації.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому.

На думку деяких науковців [5] розвиток персоналу має ряд переваг:

— формування більш ефективних у довгостроковому аспекті механізмів управління персоналом, зокрема внутрішньої мотивації,

— розвиток співробітництва й підтримки в команді;

— більш гнучка реакції на зовнішні зміни.

Крім цих переваг, ефективна система розвитку персоналу на рівні будь-якої організації спричиняє ще й інші (рис. 1.1).

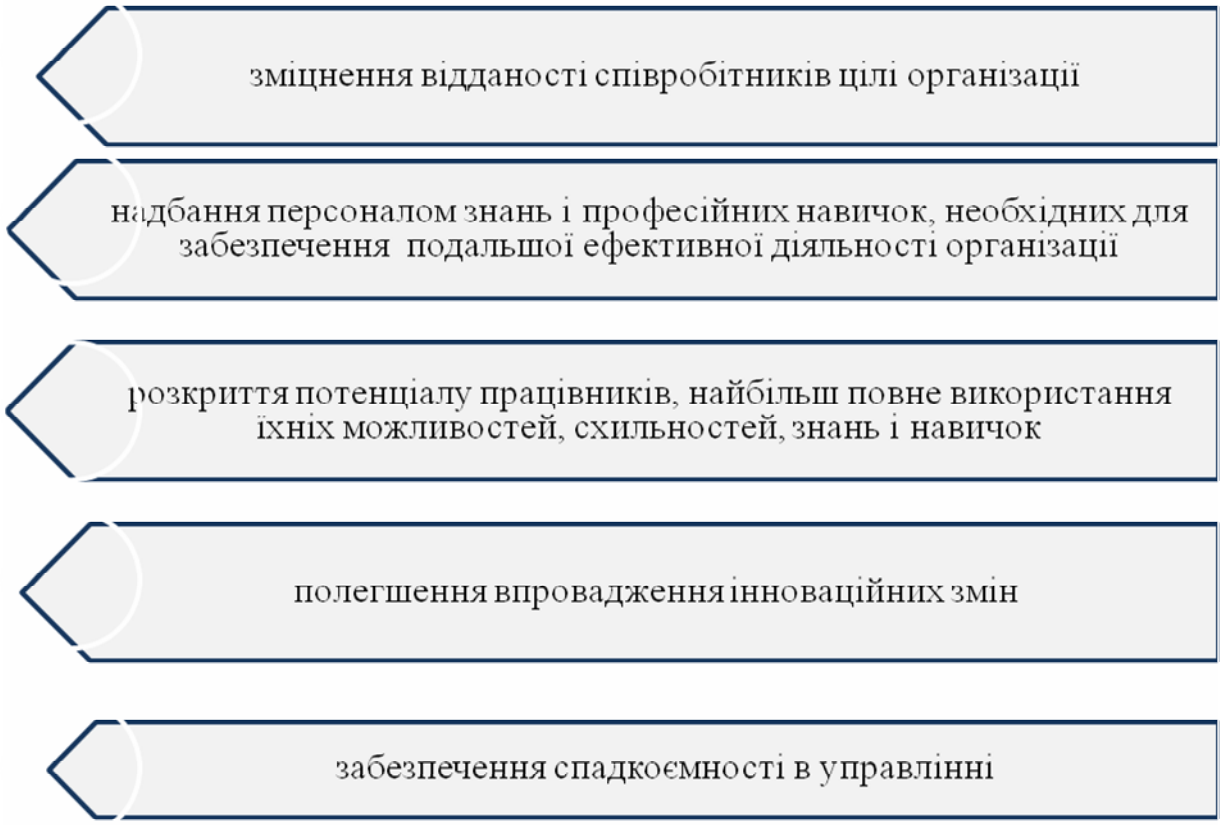

Рис. 1.1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації.

Роль і місце розвитку персоналу в управлінні персоналом та в загальному менеджменті залежить від розуміння вищим керівництвом ролі працівників у функціонуванні організації будь-якого рівня (мікро, макро) і типу (табл.1.2), а також від погляду на персонал (як на ресурс, надбання або цінність). Ідеалом є остання з 3-х концепцій, за якої персонал розглядається як найвища цінність організації.

1.2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в

отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [19].

Таблиця 1.2

Роль персоналу у функціонуванні організації залежно від рівня її розвитку

Функція управління персоналом	**Рівень розвитку організації**		
	Початковий рівень	***На шляху до досконалості***	***Досконалий рівень***
Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення	Персоналу надається відповідальність і права для вирішення проблем	Персонал з інноваційною та творчою силами для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно й вільно поширювати знання й досвід
	Погляд вищого керівництва на персонал		
	Персонал - ресурс	***Персонал - надбання***	***Персонал − цінність***
	Витрати на персонал слід мінімізувати. Багато причин не займатися розвитком працівників	Персонал необхідно берегти й у його розвиток варто вкладати кошти. Реалізація програм і проектів удосконалення різних аспектів діяльності співробітників	Працівники є соціальними партнерами по бізнесу, здатними до самостійного визначення способу досягнення завдань і спільно відповідати за результати роботи
	Діяльність підрозділу з управління персоналом		
	«Архів» кадрової документації	Забезпечення потреби в співробітниках, систематичне навчання персоналу, розвиток систем його стимулювання, формування лояльності й прихильності до компанії	Свідоме планування дій з формування умов, які сприяють максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника

Склад і структура цієї системи залежать цілком і повністю від того, яку концепцію покладено в основу роботи з персоналом на рівні організації. Звичайно, ідеалом є остання із трьох розглянутих концепцій, але, у кожному разі, «розвиток персоналу...», за твердженням В.І. Лук'яненко, «...як система повинен базуватися на деяких принципах» [20]. Базовими принципами функціонування системи розвитку персоналу мають бути такі:

- *науковий підхід*, тобто заходи щодо розвитку персоналу повинні плануватися й проводитися на науковій основі підготовленими й кваліфікованими фахівцями;

- *демократизм*, тобто система розвитку персоналу повинна бути відкрита для прийняття ініціативи від самих людей. Наприклад, Генеральний директор навчального центру «Сітьова Академія ЛАНІТ» Д. Ізместьєв стверджує, що якщо співробітник сам знаходить необхідний тренінг і вибиває його в компанії, то ефективність його навчання набагато вища, а відношення до навчання відповідальніше [21];

- *гнучкість* − здатність системи розвитку персоналу швидко реагувати на зміну потреб нинішніх й уміння реагувати на потреби майбутні, а також вибудовувати й корегувати заходи щодо розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку організації;

- *планомірність*: розвиток персоналу як система повинен бути чітко спланованим і проводиться відповідно до розробленого плану протягом усього періоду, для якого цей план розроблено;

- *незалежність*: відображати об'єктивні потреби в розвитку окремих співробітників, здійснюватися без адміністративного впливу керівного апарата, не залежати від суб'єктивної волі керівництва;

- *відкритість* − доступність для всього персоналу, постійне інформування про існуючі можливості; можливість співробітників впливати на власний розвиток. Таким чином, створюється основа для залучення всіх людей до активності й інформаційного обміну, що підтримується можливістю навчання й підвищення кваліфікації;

- *перманентність* – безперервність, що дозволить більш раціонально й ефективно використати можливості персоналу, проводити аналіз якісної структури персоналу в цілому і його окремих категоріях, прогнозувати потреби розвитку, а також фактичні й можливі наслідки реалізації програм і проектів, спрямованих на розвиток персоналу, оцінку необхідності внесення коректив у передбачені заходи;

- *адаптивність і відновлення* − використання як тих методів, що раніше застосовувалися та довели свою ефективність, так і інноваційних підходів та методів розвитку персоналу, які відображають і враховують сучасну специфіку розвитку організацій у конкурентному середовищі;

- *практичність* або корисність існуючої системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентної переваги організації в сучасному світі бізнесу.

Як будь-яка система розвиток персоналу повинен містити основні вихідні елементи, до яких належать суб'єкт й об'єкт, правові й адміністративні аспекти, які регулюють розвиток персоналу організацій, та інфраструктура, що його забезпечує.

Суб'єктом системи розвитку персоналу є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники. При цьому роль суб'єктів у розвитку персоналу є двоякою, оскільки з однієї сторони передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого боку − управління розвитком співробітників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки саме вони добре знають рівень знань, умінь і навичок своїх підлеглих. У такому випадку вони разом з менеджерами по персоналу розробляють відповідні програми та плани розвитку.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу являють собою законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. До них належать, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Концепції розвитку кадрового потенціалу (наприклад Податкової адміністрації, Прикордонної служби, Національного Банку, Державного комітету статистики тощо), положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах,

галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні. Особливо це стосується підприємств, на яких розроблено та впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги». Підпункт «в» пункту 6.2.2 ISO 9001 вимагає «оцінювати ефективність вжитих заходів», тобто оцінювати результативність (а часто і ефективність) проведеного навчання. Пункт 6.2.2.2 стандарту ISO 9004 «Системи управління якістю. Рекомендації щодо поліпшення» роз'яснює, що «навчання та підготовку працівників необхідно оцінювати з точки зору очікувань та впливу на результативність та ефективність організації як засобів покращення планів підготовки кадрів на майбутнє». Більш детально питання нормативно-правового забезпечення системи розвитку персоналу будуть розглянуті у п. 5.2.

Інфраструктура, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу, включає відділ або сектор розвитку персоналу, наявність власної навчальної бази або навчального центру, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу − консалтингові й тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації, міжнародні програми й проекти, у тому числі ті, що передбачать технічну допомогу й сприяння здійсненню змін (наприклад програма підготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва «Українська ініціатива»; Програма підготовки менеджерів МТР-IV, фінансована Європейським Союзом, програми BISTRO й TACIS та інші).

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу можливо за умови злагодженої роботи всіх її елементів на основі базових принципів, а також за умови максимально можливого зближення цілей розвитку організації та окремого працівника. Дотримання цього аспекту є дуже важливим, оскільки відповідно до досліджень німецьких фахівців В. Бартца й Х. Шайбла з дослідницького центру Карла Дуйсберга цілі адміністрації й найманих працівників відносно розвитку людських ресурсів не збігаються (рис. 1.2) [23].

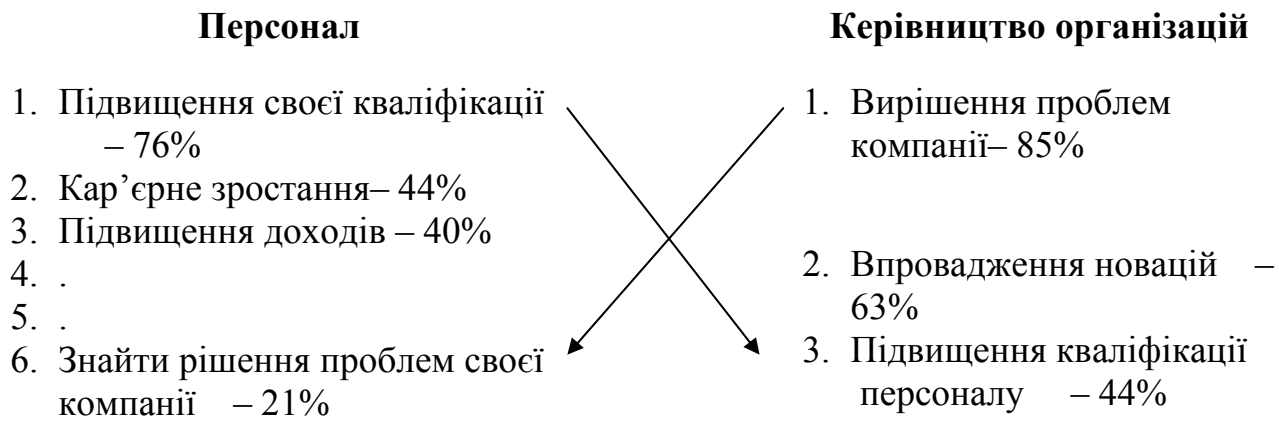

Рис.1.2. Розходження інтересів керівництва організацій і персоналу щодо цілей розвитку

Тому виникає потреба організовувати та управляти процесами розвитку співробітників (рис. 1.3). *Управління розвитком персоналу* – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (знань, навичок, досвіду, мотивації та інше – компетенцій та компетентності) відповідно до стратегії розвитку організації.

Відносно основних областей та заходів для розвитку персоналу як основи ефективного використання трудового потенціалу, то єдиного підходу поки не вироблено ні в наукових колах, ні на практиці. Наприклад, Мельничук Д. П., Крушельницька А. В. уважають, що розвиток персоналу, як безперервний комплексний процес, включає професійне навчання, розвиток кар'єри й підвищення кваліфікації [1]. Никифоренко В. Г. вважає, що до заходів, спрямованих на розвиток персоналу, належать: навчання, підвищення кваліфікації, навчання в школі управління й керівництва, перекваліфікація [4].

Враховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, серед основних областей розвитку персоналу організацій слід виокремити такі: 1) організаційний розвиток; 2) супроводження процесів змін; 3) професійний розвиток; 4) коучинг та наставництво; 5) навчання персоналу; 6) підвищення кваліфікації; 7) планування кар'єри. Розглянемо їх більш детально.

Рис. 1.3. Організація процесу розвитку персоналу в організації

Організаційний розвиток − формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й

доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце й роль у ньому кожного зі співробітників. У якийсь кінцевий момент часу організаційний розвиток, його принципи й дія повинні бути описані в якомусь внутрішньому документі, наприклад у Кодексі корпоративної поведінки й корпоративної культури. Організаційний розвиток співробітників забезпечується за рахунок їх залучення до прийняття рішень, символьного управління, до розробки положень Корпоративного кодексу.

Супроводження процесів змін − область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

Проте в загальній стратегії функціонування організації можна виділити ту чи іншу підціль стосовно управління персоналом. Наприклад, якщо, на думку адміністрації, нова структура організації є більш оптимальною, то в процесі супроводження процесу змін слід підготувати та проінформувати персонал про переваги нової оргструктури, зміни в підпорядкуванні, у взаємовідносинах структурних підрозділів тощо.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації. Про важливість професійного розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі в цій області включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній.

Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучинга — не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

Коучинг також допомагає подолати внутрішні бар'єри й обмеження, виявити сильні якості та максимально їх використовувати. Суть коучинг-підходу — розкрити незадіяний внутрішній потенціал і збудити систему мотивації кожного співробітника, а значить, стимулювати ефективність усієї компанії.

Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

Основними завданнями наставництва є:

а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;

б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

У сучасних організаціях **професійне навчання** є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

На підставі аналізу виявлених потреб потрібно сформулювати цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання повинні бути:

- конкретними і специфічними;
- орієнтуючими на набуття практичних навичок;

> що піддаються оцінці (вимірними).

При визначенні цілей необхідно пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і освітою: професійне навчання формує конкретні навички і уміння, необхідні організації, а освіта спрямована на загальний розвиток співробітника в певній сфері знань. Інші етапи навчання: формування бюджету навчання, визначення критеріїв оцінки результатів навчання, визначення змісту програм, методів і форм навчання, саме навчання, набуття знань і навичок, оцінка ефективності навчання. Детальніше ці питання будуть розглянуті у наступних тема.

Як показують дослідження, успіх програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки і лише на 20% від бажання і здібностей осіб, що навчаються. Фахівці в області навчання давно зрозуміли, що не існує єдиного універсального методу навчання – кожен має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм професійного навчання є поєднанням різних прийомів подачі матеріалу – лекцій, відеофільмів, ділових ігор, моделювання, семінарів, тренінгів і т.д. Навчання персоналу − це навчання дорослих людей, які вже зайняті трудовою діяльністю й уже мають практичний досвід роботи. Тому навчання персоналу повинно бути актуальним (максимально конкретним і відповідним конкретній професії), практичним (результати повинні бути застосовні до використання в практичній діяльності) і давати можливість одержання зворотного зв'язку (створювати сприятливі умови для неформальних і комфортних обставин).

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Ще хотілося б відзначити такий факт, що за підрахунками закордонних фахівців ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації співробітників і керівників становить не менше 80% [1, с. 103].

Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися:

• Власними силами, наприклад корпоративний університет.

• Співробітництво із провайдерами освітніх послуг: спільна розробка концепції розвитку людських ресурсів та її втілення.

• Придбання окремих тренінгових послуг на вільному ринку.

Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства. Кар'єра часто розглядається тільки як вертикальне переміщення службовими сходами. На наш погляд, ця точка зору вже на сьогоднішній момент застаріла. Оскільки темпи науково-технічного прогресу приводять до появи нових технологій, то простих вузьких фахівців недостатньо щоб вони могли поєднати в єдине ціле всі складові аспекти діяльності організації. Тому все більшою цінністю будуть володіти ті співробітники, які мають знання не тільки у своїй, але й у суміжних професіях. А тому обов'язково має йтися й про так звану горизонтальну кар'єру. Планування кар'єри як область розвитку персоналу повинно здійснюватися як самим працівником, так і його безпосереднім керівником, а також менеджером з персоналу.

Розвиток персоналу з урахуванням стратегічних завдань бізнесу кардинально впливає на продуктивність і рівень прибутку компанії. За даними досліджень, розвиток персоналу повинен бути вибудуваний, виходячи з головних стратегічних завдань бізнесу. Ті організації, яким удалося цього домогтися, за своїми показниками виробничої ефективності й прибутковості набагато випереджають своїх конкурентів. Про це говориться у звітах консалтингової організації EEF, опублікованих під заголовком "Навички для продуктивності" (Skills for Productivity). Експерти EEF проаналізували залежність між необхідними сьогодні навичками й системою розвитку персоналу у сфері виробництва.

Як з'ясувалося, переважна більшість учасників опитування бачить міцний причинно-наслідковий зв'язок між рівнем розвитку персоналу й

продуктивністю роботи. Дві третини респондентів повідомили, що в їхніх компаніях головною метою активного впровадження розвиваючих і тренінгових програм є підвищення продуктивності роботи персоналу.

У звіті також говориться, що більшість компаній, серед яких проводилося опитування, збільшили свої інвестиції в корпоративні тренінги й програми розвитку. Більше того, багато хто з них прогнозують протягом найближчих 12 місяців подальше збільшення свого бюджету з розвитку, незважаючи на фінансові обмеження з боку керівництва [24].

Кращих результатів домагаються ті компанії, які в процесі розробки своїх програм з розвитку персоналу керуються, у першу чергу, не рамками бюджету, а загальним бізнес-планом, прагнучи надати співробітникам можливості розвитку навичок у найбільш релевантних для них областях. Так, компанії, що мають у своєму арсеналі систему бенчмаркінгу Investors in People, майже в 75% випадків зафіксували за останній рік підвищення рівня продуктивності та в 30% випадків – підвищення рентабельності. У той же час, тільки 20% та 10% компаній відповідно, що не мають цього стандарту, досягли таких же результатів [24]. Таким чином, розвиток співробітників може дати результат тільки тоді, коли базою для інвестицій служить уся корпоративна культура, а цілі програм розвитку формулюються з урахуванням стратегії бізнесу в цілому.

1.3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу

В останні десятиліття на теренах пострадянського простору значного поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління персоналом, що в значному ступені пов’язано з намаганням організацій дотримуватися вимог міжнародного стандарту якості ISSO 9001:2000, згідно з яким організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

в) оцінювати ефективність вжитих заходів;

г) забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;

д) реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи [25].

Слід відмітити також те, що компетентнісний підхід вийшов далеко за межі сфери управління персоналом: він є доволі поширеним у сфері освіти (як основа забезпечення якості освіти) та педагогіки, у сфері державного управління тощо. Однак таке його розповсюдження ще не привело до встановлення єдиних підходів до тлумачення його базових понять, а саме: компетенція та компетентність та їх співвідношення. Якщо коротко резюмувати матеріал існуючих досліджень у сфері компетентнісного підходу, то можна побачити, що є два варіанти тлумачення змісту даних категорій: або вони розглядаються як тотожні, або диференціюються. З цього випливає, що залежно від того, яким чином визначені ці поняття в конкретній організації або сфері управління та їх співвідношення, відбувається трактування і самого компетентнісного підходу, і складу компетенцій.

Професор МДУ В. І. Маслов - автор першого в Росії підручника для ВНЗ зі стратегічного управління персоналом — вважає, що «управління компетентністю співробітників є головним напрямком діяльності фахівців з управління людськими ресурсами» [22].

Розглянемо історію питання та сучасні підходи до розуміння змісту даних термінів та ї використання в системі управління персоналом. Узагальнення досягнень зарубіжних науковців та практиків дають змогу виділити такі варіанти визначення рівня компетентності персоналу: функціонально-аналітичний підхід («Модель ініціативної хартії менеджменту - МСІ») та підхід заснований на особистісних характеристиках («Модель Бояциса»).

МСІ сформувалася на основі «професійних стандартів» та «національної кваліфікації». Ці стандарти встановлюють мінімально достатні/допустимі рівні володіння компетенціями на основі вивчення професії або виду діяльності. Усі кваліфікації були розроблені урядовим органом, за участю представників роботодавця. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу (функціональний аналіз) і створили велику кількість документації з переліком обов'язків та задач, необхідних для конкретної професії та всіляких аспектів роботи. Схвалені після консультації з роботодавцями та іншими особами, професійні стандарти використовуються для створення ряду національних професійних кваліфікацій (National Vocational Qualifications). Підхід МСІ передбачає формування переліку знань, які повинні здобувати та розвивати працівники. У той же час, наявність у працівника цих знань не може бути гарантією та свідченням ефективного виконання ним покладених на нього обов'язків. Аналіз «МСІ» ґрунтується на результатах діяльності та поведінки працівника, що не є достатнім для об'єктивного визначення рівня компетентності працівника та планування його розвитку.

Англійці у своєму визначенні зосереджуються не на особистісних характеристиках, а на властивостях самої діяльності. Головне питання, що вирішується в цьому напрямку, - які ті головні елементи діяльності, що повинні бути виконані, щоб вважати результат досягнутим, що задовольняє заданим вимогам. Тут "працівники виявляють компетентність тією мірою, якою їх діяльність досягає або перевершує описані стандарти" [26]. Derous стверджує, що англійський підхід до проблеми компетенцій з'явився як відповідь на незадовільну підготовку менеджерів у 80-х рр. XX ст. і відбився в появі ряду стандартів (наприклад Національна Рада з професійної кваліфікації) [27].

Виникнення та розвиток американського підходу до поняття «компетенція» та «компетентність» пов'язані з необхідністю виявлення поведінки успішних керівників (Девід МакКлелланд (David McClelland) й Річард Боятціс (Richard Boyatzis)). Діяльність Девіда МакКлелланда і його колег у консалтинговій компанії McBer зробила стрибок у 1981 році, коли

Американська Асоціація Менеджменту уповноважила консультанта McBer Річарда Боятціса дослідити, чи може загальна модель компетенції керівника виводитися з індивідуальних моделей. Проаналізувавши результати оцінювання більше 2000 осіб (41 керівна посада з 12 компаній), він надав визначення поняття «компетенція» «основна характеристика людини, яка причино пов'язана з ефективною роботою» [28]. До компетенції можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і соціальна роль, а також знання. Компетенція - це можливість: «Набір персональних компетенцій відображає можливості людини. Вони описують, що вона може зробити (але не обов'язково робить), причому незалежно від ситуації». До того ж, він пов'язав поняття компетенції з ефективністю роботи: «Ефективна робота - це досягнення певних результатів (успіхів) через певні дії і завдяки підтримці єдиної лінії поведінки, порядку дій і умов організації».

Боятціс проаналізував різні дослідження і вибрав ті характеристики, які відрізняють ефективну роботу, але не є унікальними. У результаті був складений список із 19 найбільш загальних компетенцій керівника, які у 1982 році були включені також у публікацію «The competent manager». З 19 складових 12 були визначені як диференціюючі й 7 як порогові компетенції (тобто такі, що є вагомими для роботи, але не приводять до ефективності).

Надалі вагомий внесок у розвиток американського підходу до моделі компетенцій внесли Ліл Спенсер (Lyle Spencer) і Сайн Спенсер (Signe Spencer), які порівняли всі існуючі на той час моделі компетенцій (протягом більше 20 років понад 100 дослідників запропонували 286 моделей (дві третини яких були американськими, інші розроблялися 20 країнами або спільно)). У результаті такого копіткого дослідження та вивчення існуючих моделей компетенцій було встановлено близько 760 видів поведінки. З них 360, що визначають 21 Компетенцію, склали 80% - 98% від поведінки кожної моделі. Усі вони були зібрані в попередній словник поведінкових індикаторів [29].

У 70-х і 80-х рр. XX ст. американські роботодавці й американські транснаціональні корпорації взяли на себе ініціативу в складанні списків

компетенцій у рамках своїх організацій. Отже, американський підхід до розуміння і визначення «компетенції» вплинув на систему керівництва більшості компаній. Їх списки компетенцій спочатку розроблялися для керівників і концентрувалися на поведінці (на основі робіт МакКлелланда і Боятціса). Та вже зараз деякі керівники використовують компетенції суто для диференціації поведінки, вони застосовують цей підхід більш широко, вводячи більш диференційовану шкалу рівнів виразності компетенцій: від неприпустимого (відомого також як «негативна поведінка») до зразкового. Також уже понад десять років існує тенденція до розширення застосування моделі компетенцій: не лише на рівні керівників, але і для інших категорій працівників, а іноді і для працівників фізичної праці [30].

Узагальнюючи аналіз англійського та американського підходів до сутності компетенцій, можемо сказати, що американський підхід спрямований на виявлення поведінкових характеристик компетенції, і основне питання, що вирішується в його межах, звучить так: які особистісні риси визначають успішні дії (superior performance)? Англійська школа ж компетенцій спрямована на вивчення характеристик діяльності та їх виконання. Протиставлення американської та англійської шкіл також відоме як компетенції проти компетентності, процес проти результату, поведінкові компетенції проти професійних.

Таким чином, визначення базового поняття компетентнісного підходу – компетенції – відповідно буде таким:

- за першим «здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, що прийняті в організації» [31];
- за другим «основна характеристика особистості, володар якої здатен досягти високих результатів у роботі» [32].

Як правило, більша увага і практиків і науковців звертається на вдосконалення саме другого визначення шляхом включення у його зміст додаткових якостей (мотивів, самооцінки, соціальних ролей тощо).

Компетентність же розглядається як набір компетенцій або як здатність, необхідна для вирішення робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. Існують окремі думки, що компетентність є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми [33].

Відмітимо також, що сьогодні більшість практиків та дослідників даного питання спираються у своїх дослідженнях та використовують у роботі основні результати саме американського підходу і в той же час вносять своє бачення та специфіку вітчизняних умов і традицій.

Якщо в зарубіжній науковій літературі сукупність знань передбачає володіння інформацією, що необхідна для виконання роботи; навички проявляються в діапазоні від фізичної сили до спеціалізованого навчання; *способи спілкування* є потрібними для успішного виконання робочих функцій, які відображають необхідні стандарти поведінки, то у вітчизняній практиці розуміння компетенцій включає здібності, зусилля, що докладають, та *стереотипи поведінки*.

Окремі науковці намагаються поєднати ці два підходи. Слід відмітити, що в цьому є раціональність та певний крок уперед стосовно розвитку компетентнісного підходу в управлінні персоналом у цілому та його розвитку, зокрема. Відмітимо також, що компетентнісний підхід до розвитку персоналу є до певної міри унікальним порівняно із традиційними підходами через те, що:

1) дозволяє безпосередньо зв'язати систему управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Зв'язок вибудовується через визначення професійних та особистісних якостей менеджерів і фахівців, ключових компетенцій майбутнього компанії;

2) компетенції сприяють формуванню корпоративної культури компанії і досягнення спільного бачення місії та цілей організації як керівництвом компанії, так і її співробітниками;

3) описує реальну поведінку людей на роботі простою і доступною для менеджерів і фахівців мовою, що підвищує віддачу при використанні компетенцій;

4) лежить в основі системи роботи з персоналом: полегшується процедура найму персоналу - з'являється можливість співставити характеристики кандидата з вимогами до посади; співробітникам дається чітке уявлення про вимоги, які до них висуваються, та про стандарти успішного виконання роботи; підвищується ефективність навчання та розвитку співробітників, оскільки програми навчання формуються на досягнення корпоративних стандартів, зазначених у компетенціях; керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед компанією; забезпечується розвиток персоналу та планування кар'єри.

1.4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає не стільки використання компетенцій, які потрібні сьогодні організації для її ефективного функціонування, скільки формування в тісному зв’язку із стратегією розвитку організації тих, що будуть необхідними в майбутньому. У зв’язку з цим актуальним є питання створення моделі компетенцій. Зазначимо, що вкрай важко створити єдину для всіх організацій модель компетенцій, що зумовлено їх особливостями, напрямками та сферою діяльності, розмірами тощо, а також і різноманітністю професій та стратегічним баченням розвитку бізнесу. До того ж кожна організація сьогодні може розробляти свої моделі компетенцій, а також методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу.

Ми вважаємо, що:

- *компетенція* – це особистісна якість працівника, що є необхідною та достатньою для здійснення конкретної професійної діяльності в конкретних умовах з наперед установленим рівнем якості;
- *компетентність* є проявом і наслідком використання сукупності компетенцій (знань, навичок та способів спілкування) та досвіду працівника і проявляється як заданий рівень результативності діяльності в заданій предметній області.

Сутність моделі компетенцій компетенція визначається як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для успіху співробітника, який обіймає конкретну посаду, як зв'язок між сукупністю певних поведінкових рис працівника і визначеними індикаторами його діяльності [34;35;36]. Стосовно рівня індикаторів, то теж існують різні погляди на те, який рівень виконання можна вважати критерієм компетентності – середньо необхідний чи такий, що відрізняється від звичайного.

На основі цього можна визначити модель компетенцій як перелік компетенцій, що включає конкретні показники їх прояву в ефективній професійній діяльності. Модель компетенцій зручна тим, що дозволяє встановити не стільки відповідність посаді, скільки визначити, які саме якості працівника потребують розвитку, оскільки зростають не тільки вимоги до працівників, а й ступінь їх відповідальності в професійній діяльності.

На сьогодні, на нашу думку, найбільш перспективним є підхід до побудови моделі компетенцій, який ураховує як американську, так і англійську школу компетенцій. Одним із представників даного підходу є А.В. Стьоганцев [37]. В основі даного підходу лежить структурно-функціональний аналіз, який дозволив виокремити елементи компетенцій (табл. 1.3). Найбільш значущим (системоутворювальним) елементом в цій моделі виступає алгоритм ефективної діяльності фахівця, який: а) повинен бути досить складним, варіативним та індивідуалізованим; б) приводить до запланованого результату.

Таблиця 1.3

Основні елементи компетенції

№	Елемент	Опис
1	*Технологія ефективної діяльності*	Набір оптимальних (для досягнення запланованого результату в даних умовах) послідовностей «кроків», у цілому схожих одна на одну, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, у якому випадку, як робити?».
2	*Теоретичні знання*	Необхідні для усвідомленого формування навичок, а також для формування і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Систематизована інформація про виконувану діяльність, а також про умови цієї діяльності, її об'єкти і суб'єкти. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
3	*Психологічні установки (мотивація і мета)*	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, впевненість у своїх силах. Ключові питання: «Як я ставлюся до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Що я хочу досягти в результаті?»
4	*Уміння та навички*	Набір «програм», що дозволяють ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно) мені необхідно вміти робити для реалізації алгоритму ефективної діяльності в усіх необхідних варіаціях?»
5	*Особистісні та професійні якості*	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навичок відрізняються своєю відносною неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені треба бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички та вміння?»
6	*Професійний досвід*	Забезпечує стабільність та економічність реалізації обраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (через втому, за наявності перешкод, після довгих перерв і т.д.).
7	*Методика самостійного тренування*	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навичок, установок і т.д.)?»
8	*Методика впровадження*	«Що і як мені робити для впровадження нових форм у свою діяльність без помилок і втрати якості?»

Відповідно, усі інші компоненти компетенції (знання, навички, установки) по відношенню до нього визнаються як допоміжні. Серед них важлива роль належить методикам тренування та впровадження. Їх включення до складу моделі компетенцій обумовлено тим, що при зміні умов діяльності або в міру підвищення вимог до її результатів, у фахівця виникає необхідність у вдосконаленні самої діяльності. Кожен із цих елементів може бути розглянуто таким же чином, як і основна діяльність (знання, навички, установки і т.д.), а ретельність аналізу цих двох видів «допоміжної» діяльності буде залежати від складності та значущості поточних та /або передбачуваних навчальних та інноваційних завдань. Отриману модель компетенцій автори назвали ПУСК – повна універсальна структура компетенції (рис. 1.4).

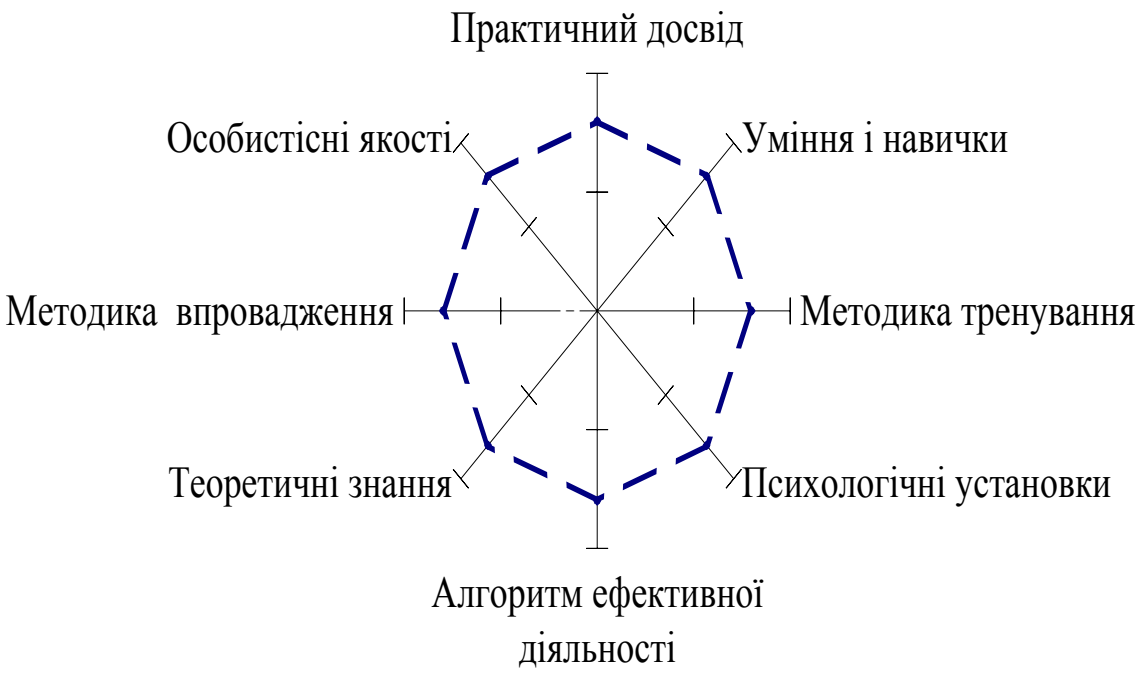

Рис. 1.4. Модель компетенцій ПУСК [37]

Зважаючи на те, що в сучасних умовах висуваються підвищені вимоги до розвитку персоналу з точки зору формування практичних навичок, то для реалізації даної моделі компетенцій на практиці слід визначити профіль необхідної компетенції та встановити, яким чином її можна найбільш

ефективно розвивати. Для визначення профілю компетенції слід визначити, які установки, знання, навички, якості, досвід необхідні фахівцю для реалізації конкретного алгоритму діяльності. Для цього можна протестувати кілька спеціалістів, які здійснюють подібну діяльність.

Для підбору найбільш ефективних методів розвитку окремих аспектів компетенції, автор методики пропонує скористатися табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи розвитку окремих елементів компетенції

№	Елемент компетенції	Метод розвитку
1	Алгоритм ефективної діяльності	Консалтинг
2	Теоретичні знання	Інтерактивна лекція, семінар, вивчення спеціальної літератури
3	Установки	Коучинг
4	Уміння і навички	Тренінг. Наступне самостійне тренування
5	Особистісні якості	Тренінг. Наступне самостійне тренування
6	Досвід	Ділова або імітаційна гра
7	Методика саморозвитку	Консалтинг
8	Методика впровадження	Консалтинг

Профіль компетенцій можна скласти за допомогою самих співробітників (або всіх або тих, що охоплені заходами з розвитку персоналу). Для цього:

1) формують ідеальний профіль компетентності, визначаючи його як ідеальний для поточної або запланованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів – наприклад 10 балів;

2) проводять оцінку (самостійна або за допомогою керівника/тренера/колег) поточного рівня кожного параметра;

3) створюють запланований профіль компетентності шляхом постановки завдань з розвитку на основі аналізу розбіжності поточного та ідеального профілів, оцінки своїх можливостей і тривалості навчання (рис. 1.5).

Наприкінці програми розвитку працівник спільно з керівником/тренером може проаналізувати свої результати і намітити свої наступні кроки, створивши

запланований профіль компетентності № 2, а також підібрати методи для подальшої самостійної роботи з його досягнення.

Слід ураховувати те, що іноді компетенція працівника може перевищувати потреби посади або виконуваної роботи по одному або по кількох параметрах одночасно. Якщо це має місце, то співробітник відчуває себе незадоволеним, а його компетентність починає знижуватися. Для того, щоб такий працівник відчував себе щасливим, необхідно, щоб вимоги його посади перевищували його поточну компетентність хоча б по одному з параметрів.

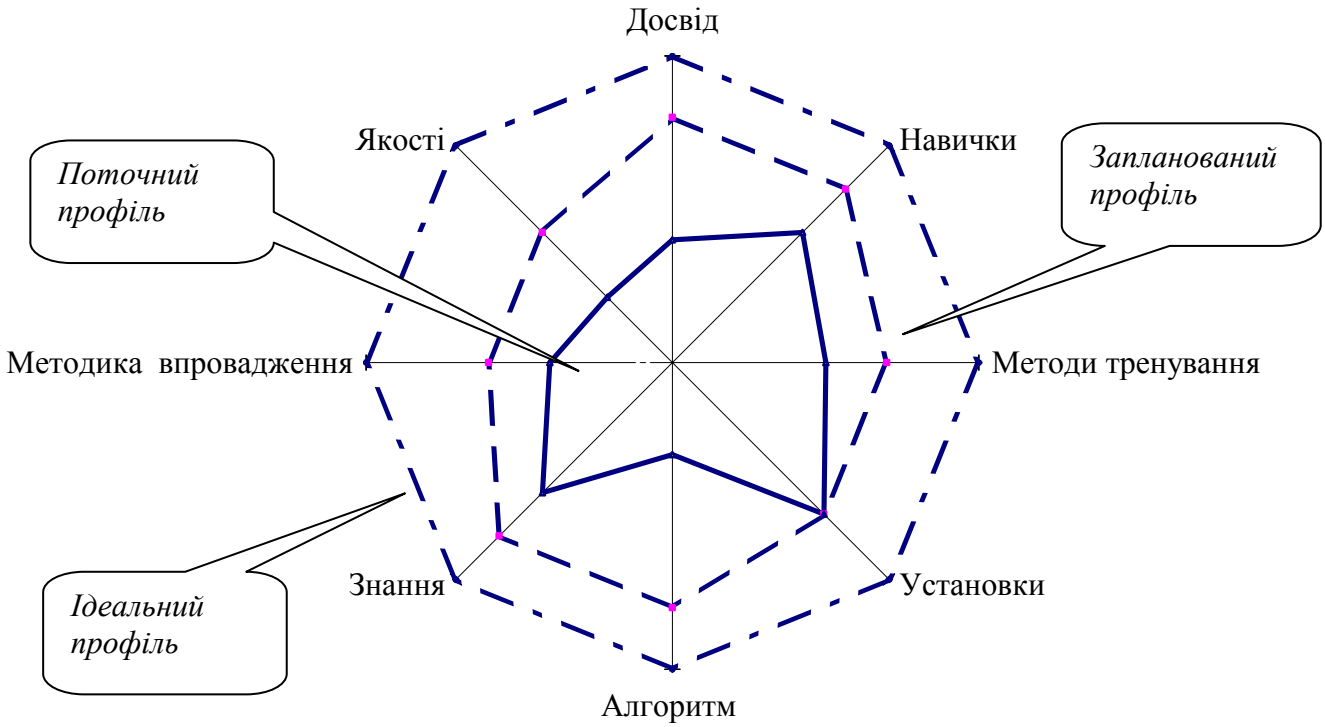

Рис. 1.5. Три профілі компетентності працівника

Ідеться про ускладнення діяльності та «залученість персоналу». Адже залучення персоналу дає не тільки психологічний, а й економічний ефект. Уже неспростовно доведено, що внаслідок низької залученості співробітників організації втрачають величезні кошти, які не можна порівняти за розміром з витратами на якісне управління персоналом. Згідно з дослідженнями інституту Геллапа навіть у такій дисциплінованій країні, як Німеччина тільки 15% співробітників підприємств зацікавлено ставляться до своєї роботи, що приносить величезний збиток за рахунок низької продуктивності праці, частої