

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-79>

УДК 331.101.3:331.108

О возможностях развития компетенций персонала на основе мотивационной модели их активизации

Ткаченко Н.Э.

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Восточногоукраинского национального университета имени В.И. Даля

Статья посвящена обоснованию мотивационных возможностей развития компетенций персонала, выявлению способов, позволяющих активизировать их. В качестве способов, позволяющих активизировать развитие компетенций персонала, предлагается использовать такие как, энтузиазм, интерес к работе и профессиональному развитию и стимулы, соответствующие мотивационной структуре работника. С учетом положений о внутренней и внешней мотивации персонала, были обоснованы основные этапы процесса мотивации в направлении создания условий, формирующих мотивационные возможности для развития компетенций персонала. В статье предложена мотивационная модель активизации компетенций персонала.

Ключевые слова: мотивация, компетенции, развитие, способности, активизация, способы, возможности, энтузиазм, интерес, ожидания, стимулы, модель.

Ткаченко Н.Е. ПРО МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ

Стаття присвячена обґрунтуванню мотиваційних можливостей розвитку компетенцій персоналу, виявленню способів, що дозволяють активізувати їх. В якості способів, що дозволяють активізувати розвиток компетенцій персоналу, пропонується використовувати такі як, ентузіазм, інтерес до роботи й професійного розвитку та стимули, що відповідають мотиваційній структурі працівника. З урахуванням положень про внутрішню та зовнішню мотивацію персоналу, було обґрунтовано основні етапи процесу мотивації в напрямі створення умов, що формують мотиваційні можливості для розвитку компетенцій персоналу. У статті запропоновано мотиваційну модель активізації компетенцій персоналу.

Ключові слова: мотивація, компетенції, розвиток, здатності, активізація, способи, ентузіазм, інтерес, очікування, стимули, модель.

Tkachenko N.E. ABOUT OPPORTUNITIES OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL'S COMPETENCES ON THE BASIS OF MOTIVATIONAL MODEL OF ACTIVIZATION PERSONNEL'S COMPETENCES

Article is devoted to explanation of motivational opportunities of development of personnel's competences, identification of the levers allowing activate competences of personnel. As ways that allow to activate the development of staff competences, it is suggested to use such as, enthusiasm, interest in work and professional development and incentives corresponding to the employee's motivational structure. Taking into account the provisions on internal and external motivation of personnel, the main stages of the motivation process in the direction creating conditions that shape of the motivational opportunities for the development of staff competencies were justified. In the article proposed a motivational model of activization of personnel's competences.

Keywords: motivation, competenses, development, activation, skills, methods, possibilities, enthusiasm, interest, expectations, stimuli, model.

Постановка проблемы. Обеспечение современных предприятий профессиональными и компетентными кадрами – необходимое условие их долгосрочной и эффективной деятельности, в связи с чем, развитие компетенций персонала, является стратегическим приоритетом для многих из них.

Тенденции сегодняшнего дня таковы, что практически каждого сотрудника в условиях работы конкретных предприятий требуется обучить, доучить, а порой и переучить, ввиду того что далеко не всегда работники владеют всеми

необходимыми компетенциями для выполнения требуемых задач и достижения целей. В связи с этим перед руководителями предприятий возникает целый ряд вопросов: какие компетенции необходимо развивать, как активизировать сотрудников в направлении развития требуемых компетенций, какой концепции придерживаться в работе, – привлекать на работу новых специалистов или вкладывать ресурсы в развитие уже имеющегося персонала.

В среде специалистов по персоналу распространено мнение о том, что для предприятия

эффективнее взять нового, молодого, активного и заинтересованного сотрудника и обучить его, чем переучивать уже опытного, уверенного в своих знаниях и умениях, но, к сожалению, не имеющего желания в дальнейшем совершенствовать свои профессиональные компетенции работника. Вновь принятые на работу сотрудники, как правило, отличаются высоким уровнем мотивации к работе, полны энтузиазма, стремятся приложить максимум усилий к освоению профессиональной деятельности, овладению требуемыми знаниями, умениями и навыками, в случае их недостаточности.

Существует и противоположное мнение. Новые и молодые сотрудники далеко не всегда оправдывают ожидания работодателей. Очень часто кандидат, который выглядит многообещающе на собеседовании и говорит о будущей работе с «блеском в глазах», в дальнейшем оказывается сотрудником, работающим без всякого энтузиазма [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиям компетенций персонала посвящали свои работы такие ученые, как Д. Равен, С. Уиддет, С. Холлифорд, А.В. Хуторский, Д.И. Ушаков, В.Н. Введенский, Лайз М., Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер и др. Специфике воздействия мотивации на профессиональное развитие и компетенции персонала уделяли внимание в исследованиях Барковская М.Г., Осин А.К., Фроликова О.А., Бирюкова И.А., Смолярчук И.В. и др. При этом, в большей мере такие исследования посвящены мотивационным аспектам профессионального становления личности, овладения компетенциями в процессе обучения или отдельным направлениям мотивации в профессиональной деятельности работников. В то же время, исследованию конкретных мотивационных способов и моделей, позволяющих активизировать компетенции персонала в процессе трудовой деятельности в направлении их развития, в научной литературе не уделяется достаточного внимания.

Цель статьи. Представляет интерес исследование мотивационных возможностей развития компетенций персонала в целях выявления способов мотивационного воздействия, позволяющих активизировать их в случае недостаточного уровня развитости у работников. На основе полученных результатов представляется целесообразным разработать модель развития компетенций персонала.

Изложение основного материала исследования. В научной литературе компетенции персонала рассматриваются с позиций двух

основных подходов [2], – американского и европейского.

Американский подход рассматривает компетенции как определенные характеристики сотрудника, при обладании которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

Европейский подход характеризует компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы и соответствующие способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Проводимое в рамках статьи исследование основано на понимании компетенций с позиций двух названных подходов. С одной стороны, компетенции рассматриваются как способности сотрудника, необходимые для выполнения рабочих задач и получения ожидаемых результатов от работы, а с другой стороны, как характеристики личности, обуславливающие ее поведение и позволяющие добиваться высоких результатов в работе.

Прежде всего, уточним сущность способностей персонала, ведь именно они являются ключевым компонентом компетенций персонала, в соответствии с выбранным в статье подходом к их рассмотрению.

Способности – психические особенности, которые обуславливают скорость и легкость овладения тем или иным видом деятельности, оказывают содействие накоплению знаний, умений и навыков, но к последним не сводятся [3].

Среди способностей, необходимых для профессиональной деятельности человека, выделяют общие и специальные [4]:

общие способности – это благоприятные возможности развития таких особенностей психики человека, которые одинаково важны для многих видов деятельности, такие как общий уровень интеллектуального развития, внимательность, память, волевые качества, грамотная речь, работоспособность, способности к обучению, наблюдательность и др.

специальные, или профессиональные, способности – это возможности к развитию отдельных психических качеств для конкретного вида деятельности. К числу специальных способностей относятся, например: художественно-литературные, конкретно-научные, практически-организационные и др. [4].

Способности развиваются в процессе жизнедеятельности и взаимодействия человека с обществом и окружением. При этом

предоставленные в процессе жизнедеятельности человека возможности, раскрывающие способности одного уровня, открывают возможности для развития способностей более высокого уровня. Трудовая деятельность также является одним из уровней в развитии и становлении человека как личности, позволяющим как раскрыть способности человека на профессиональном поприще, так и создать возможности для их дальнейшего развития.

Следует отметить, что высокая позитивная мотивация может не только благоприятствовать развитию способностей, но и восполнять недостаток специальных способностей, играя роль компенсаторного фактора [6, с. 186-187]. Так, например, успеваемость учащихся зависит от развития учебной мотивации не меньше, чем от природных способностей. Между этими двумя факторами существует сложная система взаимосвязей. При определенных условиях может включаться так называемый компенсаторный механизм. Недостаток способностей при этом восполняется развитием мотивационной сферы. [6, с. 154].

По аналогии с учебой, можно рассматривать и развитие компетенций персонала, ввиду того что этот процесс также основан на обучении и предполагает усвоение работниками недостающих знаний, овладение требуемыми умениями и навыками. Соответственно, мотивация может в определенной мере компенсировать недостаток способностей у работника, что отражает модель соотношения силы мотивации и способностей. В частности представ-

ляет интерес квадрант, образующий поле компенсаторного соответствия (рис. 1) [7].

В дальнейшем представляет интерес исследовать мотивационные возможности, позволяющие компенсировать низкие способности работника. На наш взгляд, компенсация низких способностей происходит за счет активизации волевых, умственных, физических усилий работника под воздействием способов положительного мотивационного воздействия, в направлении развития компетенций.

Базовыми компетенциями персонала являются знания, умения и навыки, по отношению к которым способности рассматриваются как некоторая возможность, для использования которой необходимо сформировать благоприятные условия со стороны внешнего окружения. Формирование такого окружения, на наш взгляд, должно предполагать создание мотивационных условий, располагающих к развитию способностей.

Уровень мотивации и активности человека находится в зависимости от количества мотивов, побуждающих его к деятельности. Чем больше мотивов движет человеком, тем больше усилий он склонен прикладывать [8]. Применимо это положение и к профессиональной деятельности, и к развитию компетенций. Соответственно, чем больше мотивов будут побуждать работника к развитию компетенции, тем в большей мере он будет придерживаться модели поведения, направленной на получение требуемого результата по повышению уровня своих компетенций.



Рис. 1. Соотношение силы мотивации и способностей

Поведение человека формируется совокупностью мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности. Все вместе они составляют мотивационную структуру человека. Применительно к трудовой деятельности смыслообразующими мотивами работника являются стремление к труду, профессиональному развитию, самореализации и др.

Структура мотивов, трудовой деятельности, может отличаться у каждого из работников. В целом же она включает в себя три основные группы мотивов: мотивы обеспечения, мотивы признания и мотивы престижа. Мотивы обеспечения связаны со стремлением к получению материальных средств, необходимых для обеспечения благополучия работника и членов его семьи (ориентация на заработок). Мотивы признания состоят в стремлении реализовать в труде свой потенциал. Мотивы престижа выражаются в стремлении реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой деятельности [9].

Следует отметить, что понимание основных групп мотивов, обуславливающих стремление человека к труду, дает только обобщенное представление о возможностях мотивационного воздействия на работников. Рассматривая же мотивационную структуру каждого отдельного сотрудника, необходимо принимать во внимание, что активную роль в активизации его усилий в направлении развития компетенций, играют мотивы, доминирующие в структуре трудовой мотивации работника, которые обусловлены соответствующим смыслообразующим для него мотивом.

Поэтому, действенным способом мотивационного воздействия на работника в целях развития требуемых компетенций является создание ему таких мотивационных условий, при которых возникают возможности для дополнительного удовлетворения его актуализированных потребностей посредством использования стимулов в форме материального или нематериального вознаграждения, соответствующих его мотивационной структуре и доминирующим в ней мотивам.

Важным способом мотивационного воздействия, позволяющим активизировать компетенции персонала, на наш взгляд, является также энтузиазм. Основатель международной компании "Ford Motor Company", Генри Форд, утверждал: «Если у тебя есть энтузиазм, ты можешь совершить всё, что угодно. Энтузиазм – это основа любого прогресса» [1].

Энтузиазм – эмоциональное состояние позитивной направленности, характеризующееся как воодушевление, целеустремленность в действиях, достижении каких-то целей. Характерная особенность энтузиазма – его ориентированность на цель (результат), и уже через это (опосредованно) – на сам процесс достижения цели [10].

Энтузиазм зарождается внутри человеческой личности и по своей сути относится к способам внутренней мотивации. Энтузиазм может иметь свои особенности проявления у разных людей и представляет собой энергию радости, творческий поток, уверенность в достижении результата. Энтузиазм проявляется увеличением трудоспособности (требуется меньше перерывов, переключений на другие виды деятельности, повышается внимательность), поскольку само занятие выбранным делом приносит человеку удовольствие. Рабочий энтузиазм приводит к повышению эффективности работы, способствует успехам и достижениям, появлению новых идей, достижению поставленных целей, решению сложных задач.

Все эти сопровождающие энтузиазм проявления применимы и к развитию компетенций. Так, важной целью, требующей от работника решения новых и сложных задач в части усвоения новых знаний, овладения умениями и навыками, может являться развитие компетенций персонала. Требуемое поведение работника в этом направлении может быть подкреплено созданием мотивационных условий, способствующих поддержанию состояния энтузиазма в нем и благоприятствующих этому.

По результатам исследований, проведенных Д. Сиротой, и охватившим около четырех миллионов работников с разных стран, были выявлены факторы, влияющие на энтузиазм, такие как: справедливость, достижения, дух товарищества [11].

Исходя из этого, позитивное мотивационное воздействие на энтузиазм, будут оказывать: обеспечение справедливого отношения к сотрудникам, признание их заслуг за достигнутые ими результаты в части развития компетенций; создание атмосферы, способствующей ощущению важности и полезности выполняемой работы; поощрение товарищества и поддержки на работе и др.

Но даже при создании условий, благоприятствующих поддержанию среды энтузиазма в организации, необходимо принимать во внимание, что если поставленные перед работником задачи не будут находиться в сфере его инте-

ресов, то высоких результатов работы ожидать не придется, энтузиазм будет угасать [10].

Такие выдающиеся менеджеры как Джек Уэлч, Стив Джобс и Ли Якокка руководствовались убеждением, что искренний интерес сотрудников к работе является одним из главных факторов, определяющих их эффективность [7].

Безусловно, сотрудники, отличающиеся развитым профессиональным интересом к работе, будут стремиться к развитию своих компетенций, если их уровень не будет соответствовать требуемому.

Интерес – это мотив, который действует в силу своей осознанной значимости и эмоциональной привлекательности. Следует отметить, что эмоциональная привлекательность того, что вызывает интерес, является обязательной его характеристикой. Как бы ни было высоко и сильно сознание объективной значимости соответствующих задач, оно не может исключить эмоциональную составляющую. При ее отсутствии будет сознание значимости, обязанности, долга, но не будет интереса.

Интерес является своеобразным душевным состоянием, характеризуемым повышенным вниманием, влечением души, умственной тягой и повышенным жизненным тонусом. Интерес к работе является одной из наиболее значимых движущих сил, побуждающих человека к эффективному труду. При этом, и повышенное внимание, и умственные усилия, и повышенный жизненный тонус становятся теми движущими силами, которые позволяют активизировать способности сотрудника в направлении развития компетенций [12].

Рассмотрим подробнее виды интересов, характерные для профессиональной трудовой деятельности. Под трудовым интересом понимается ценностная, эмоционально окрашенная позиция личности работника, выраженная в деятельностно-практическом отношении к своему труду, в частности к своей работе и самому себе. Профессиональные интересы свойственны людям определенной профессии. Узкопрофессиональные интересы ориентированы на развитие личности в профессиональной сфере работника, познание своей специальности, систематическое обновление своих специфических знаний. Широко-профессиональные, или карьерные интересы ориентированы на развитие карьеры, продвижение по службе, последовательное занятие более высоких позиций, на выполнение трудовых функций, находящихся вне его профессиональной деятельности [12].

Таким образом, повышение заинтересованности сотрудников посредством разнообразия выполняемых задач, использования методов обогащения труда, делегирование задач и функций в наибольшей мере соответствующих профессиональным интересам работника, а также предоставление возможностей для развития как узкопрофессиональных, так и широко-профессиональных интересов работника, позволит активизировать поведение персонала в направлении развития компетенций.

Представляется целесообразным также исследовать возможности активизации поведения работника в направлении развития компетенций на основе возможностей внутренней и внешней мотивации. На наш взгляд, именно сочетание возможностей этих видов мотивации позволит обеспечивать большую целеустремленность персонала и результативность работы в направлении развития компетенций.

Следует отметить, что внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачи, формирует мотивы. При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне.

Как отмечает карьерный консультант Т. Волошина: «Идеальный вариант, когда у кандидата присутствует и внешняя и внутренняя мотивация. Для него хорошие условия труда и заработная плата – подтверждение квалификации, а не самоцель, ввиду того что компания вкладывается в его развитие и обучение. И от того, насколько вырастет его профессионализм – зависит и будущее» [13].

Для обеспечения мотивационных условий, способствующих развитию компетенций, необходимо стремиться обеспечить синергетические возможности сочетания внутренней и внешней мотивации:

с одной стороны, использовать методы мотивации, позволяющие обеспечить внешнее стимулирующее воздействие в направлении активизации компетенций персонала, таких как создание условий для обучения, предоставление необходимых обучающих материалов, разъяснение и обоснование важности развития компетенций и перспектив от этого, использование личного примера руководителя, моральное и материальное поощрение и т.д.;

с другой стороны, развивать интерес и поощрять стремление сотрудника к достижению поставленных целей и решению задач в части развития компетенций, находя возможности для его личной заинтересованности к достижению результата.

На основе теории ожиданий В. Врума, смоделируем процесс мотивации работника к развитию компетенций, с учетом особенностей внутренней и внешней мотивации. В соответствии с положениями теории ожиданий, уровень мотивации работника зависит от его представлений относительно своих способностей к выполнению поставленных рабочих задач и получению вознаграждения за это. Работник должен надеяться на то, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Теория ожиданий выделяет три этапа ожиданий работника в отношении результирующей мотивации [14]: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; ожидаемая ценность вознаграждения.

Сила мотивации работника на развитие компетенций будет зависеть от соответствующих уровней ожиданий работника в отношении завершения каждого из этапов.

В части первого этапа (затраты труда – результаты), затраченные усилия в направлении развития компетенций зависят от готовности сотрудника прилагать дополнительные усилия для этого и от его заинтересованности в результатах. Ведь результат труда в виде усвоения новых знаний, овладения умениями и навыками требует от сотрудника большей настойчивости, умственных и волевых усилий, дополнительных затрат времени, что основано на активизации его способностей. Результаты, с учетом воздействия внутренней и внешней мотивации, на наш взгляд, необходимо рассматривать с позиций, как сотрудника, так и организации. Ведь ожидания в отношении результатов, которых необходимо достичь в развитии компетенций, у организации (в лице руководителя) и у сотрудника, могут не совпадать.

Относительно второго этапа (результаты – вознаграждение) следует отметить следующее. Вознаграждение, используемое организациями в отношении персонала, подразделяется на внутреннее и внешнее. Внешним вознаграждением являются способы, с помощью которых предприятие может оказывать определенное воздействие на работника и его поведение на рабочем месте. Внутреннее вознаграждение – состояние психологического удовлетворения от выполненного задания и осознание значимости своего трудового вклада. При этом заинтересованность может быть обусловлена, с одной стороны, внутренними мотивами, – интересом

к самому труду, профессиональными интересами и др., а с другой стороны, внешними стимулами, представляющими ценность для него, соответствующими его доминирующим потребностям. В идеале руководству необходимо обеспечить сочетание как внутренних, так и внешних движущих сил работника в направлении развития компетенций.

Для сотрудника, имеющего развитую внутреннюю мотивацию, важно видеть результат своей работы, такой сотрудник окрылен желанием узнавать что-то новое, для него важно развитие своих навыков, обучение, совершенствование. Безусловно, для любого сотрудника, с доминирующей внутренней мотивацией, также критично получать зарплату и иметь трудовые гарантии, но подталкивать его к лучшему результату будет любимая интересная работа. Это принципиальное отличие внутренне мотивированных работников. В случае же внешне мотивированных работников, их поведение обусловлено, в большей мере, стремлением получить вознаграждение в форме стимула, в отношении которого сформировался мотив в его мотивационной структуре и который должен представлять ценность для сотрудника. При этом полученные результаты, в виде развитых компетенций, по сравнению с вознаграждением за них, имеют меньшее значение для сотрудника.

По третьему этапу (вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением) отметим, что удовлетворенность вознаграждением зависит от степени значимости используемого вида вознаграждения для сотрудника. Данный этап является результирующим первых двух этапов и при условии значимости и ценности для сотрудника предыдущих этапов, – полученных результатов и вознаграждения за него, безусловно, повлечет за собой удовлетворенность вознаграждением. Удовлетворенность рассматривается как позитивная оценка различных аспектов жизни, имеющих особое значение для индивида. В контексте развития компетенций, отметим, что идеальным вариантом является сочетание удовлетворенности работника вознаграждением как внутренним, так и внешним – это позволяет получить максимальный эффект как для организации, так и для сотрудника.

С учетом вышеизложенного, рекомендуется к использованию мотивационная модель активизации компетенций персонала (рис. 2).

Выводы проведенного исследования. В статье расширены представления о том, что высокая позитивная мотивация может не

только благоприятствовать развитию способностей, но и восполнять недостаток специальных способностей, играя роль компенсаторного фактора у работников. В процессе исследова-

ния были обоснованы положения о том, что посредством использования положительного мотивационного воздействия, способов мотивации позитивной эмоциональной окрашен-

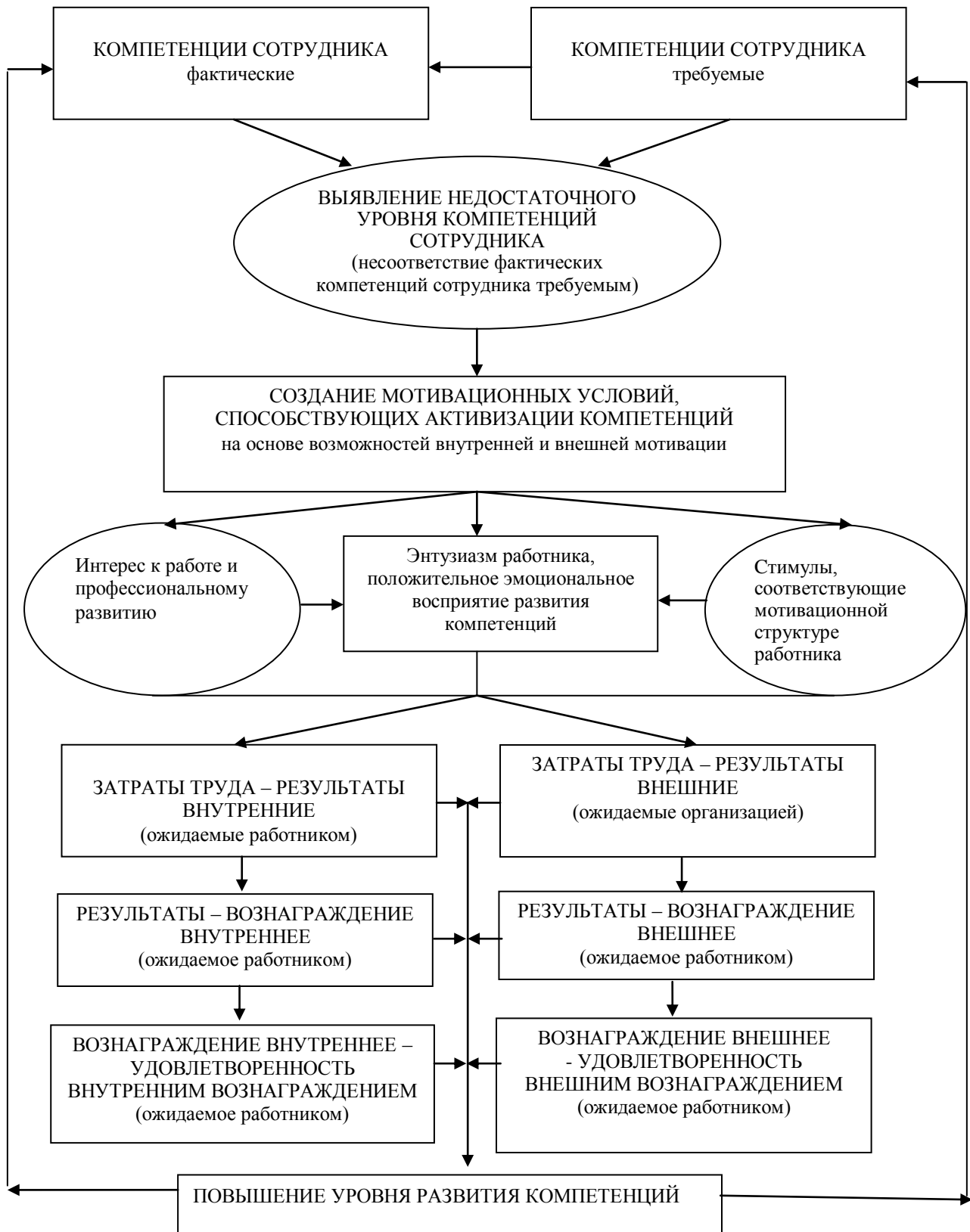


Рис. 2 Мотивационная модель развития компетенций персонала

ности, таких как энтузиазм и интерес к работе можно активизировать способности работника в направлении развития компетенций.

На основе проведенного исследования предложены способы мотивации, позволяющие активизировать развитие компетенций персонала. К их числу отнесена система стимулов, соответствующих мотивационной структуре работника и его доминирующим мотивам в ней, энтузиазм работника, интерес к работе и профессиональному развитию.

Классическая теория ожиданий В. Врума в процессе исследования была дополнена с уче-

том положений о внутренней и внешней мотивации персонала, были уточнены основные ее этапы в направлении мотивационных возможностей развития компетенций персонала.

На основе этих дополнений, а также с учетом выделенных в процессе исследования возможностей активизации способностей персонала, была предложена мотивационная модель развития компетенций персонала.

В дальнейшем представляют интерес для исследования прикладные аспекты использования предложенной модели на предприятиях.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Мотивация кандидатов и ее особая важность при найме. Официальный сайт компании «Перформия». URL: <https://performia.com.ua/motivatsiya-kandidatov-i-eyo-osobaya-vazhnost-pri-nayme-chast-2/>
2. Спенсер-мл. Лайз М., Спенсер Сайн М. Компетенции в работе. Пер с англ. М.: HIPPO, 2005. 384 с.
3. Цуканов Б.И. Дифференциальная психология – Конспект лекций. URL: <http://www.dedeve.narod.ru/difpsi/cukan9.htm>
4. Способности и деятельность человека Проект «Энциклопедия экономиста». URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/sposobnosti-i-deyatelnost-cheloveka.html>
5. Столяренко Л.Д. Способности как проявление индивидуального в психике. URL: https://psyera.ru/sposobnosti-kak-proyavlenie-individualnogo-v-psihike_7444.htm
6. Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика: [Учебник для вузов]. СПб: Издательство «Питер», 2000. 304 с.
7. Никифоров Г.С. Позитивная психология менеджмента [монография]. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=fvgIDgAAQBAJ&pg=PT261&lpg=PT261&dq=#v=onepage&q&f=false>
8. Занюк С. Психология мотивации. URL: http://tkd.kulichki.net/psih/1_2.htm
9. Жулина Е.Г., Иванова Н.А. Экономика и социология труда. Шпаргалка. URL: <http://bzbook.ru/Ekonomika-i-socziologiya-truda-Shpargalka-1.68.html>
10. Энтузиазм. – Психология и психиатрия. URL: <http://psihomed.com/entuziazm/>
11. Как сохранить энтузиазм работников Обучающий портал 4brain. URL: <https://4brain.ru/blog>
12. Лобанова Т.Н. Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации. Организационная психология. 2015. № 2. Т. 5. С. 26-45. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/25/1083795056/OrgPsy_2015_5_2_3\(Lobanova\)26-45.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/25/1083795056/OrgPsy_2015_5_2_3(Lobanova)26-45.pdf)
13. Волошина Т. Мотивация при приеме на работу Блог карьерного консультанта Т. Волошиной. URL: <https://www.faqin-hr.info/motivation.html>
14. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. URL: http://adhdportal.com/book_2365_chapter_24_3.3._Proessualnye_teorii_motivaii.html

REFERENCES:

1. Motivatsiya kandidatov i ee osobaya vazhnost pri nayme. Ofitsialnyiy sayt kompanii "Performiya". URL: <https://performia.com.ua/motivatsiya-kandidatov-i-eyo-osobaya-vazhnost-pri-nayme-chast-2/>
2. Spenser-ml. Layz M., Spenser Sayn M. Kompetentsii v rabote. Per s angl. M.: HIPPO, 2005. 384 s.
3. Tsukanov B.I. Differentsialnaya psihologiya – Konspekt lektsiy. URL: <http://www.dedeve.narod.ru/difpsi/cukan9.htm>
4. Sposobnosti i deyatelnost cheloveka Proekt "Entsiklopediya ekonomista". URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/sposobnosti-i-deyatelnost-cheloveka.html>
5. Stolyarenko L.D. Sposobnosti kak proyavlenie individualnogo v psihike. URL: https://psyera.ru/sposobnosti-kak-proyavlenie-individualnogo-v-psihike_7444.htm
6. Bordovskaya N.V., Rean A.A. Pedagogika: [Uchebnik dlya vuzov]. SPb: Izdatelstvo "Piter", 2000.
7. Nikiforov G.S. Pozitivnaya psihologiya menedzhmenta [monografiya]. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=fvgIDgAAQBAJ&pg=PT261&lpg=PT261&dq=#v=onepage&q&f=false>
8. Zanyuk S. Psihologiya motivatsii. URL: http://tkd.kulichki.net/psih/1_2.htm
9. Zhulina E. G., Ivanova N. A. Ekonomika i sotsiologiya truda. Shpargalka. URL: <http://bzbook.ru/Ekonomika-i-socziologiya-truda-Shpargalka-1.68.html>

10. Entuziazm. – Psihologiya i psihiatriya. URL: <http://psihomed.com/entuziazm/>
11. Kak sohranit entuziazm rabotnikov Obuchayuschiy portal 4brain. URL: <https://4brain.ru/blog>
12. Lobanova T.N. Vliyanie dominiruyuschih trudovyih interesov na deyatelnost sotrudnikov organizatsii. Organizatsionnayapsihologiya. 2015. №2. T.5. P.26-45. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/25/1083795056/OrgPsy_2015_5_2_3\(Lobanova\)26-45.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/06/25/1083795056/OrgPsy_2015_5_2_3(Lobanova)26-45.pdf)
13. Voloshina T. Motivatsiya pri prieme na rabotu Blog karernogo konsultanta T. Voloshinoy. URL: <https://www.faqin-hr.info/motivation.html>
14. Sladkevich V.P. Motivatsionnyiy menedzhment. URL: http://adhdportal.com/book_2365_chapter_24_3.3._Proessualnye_teorii_motivaii.html

About opportunities of development of personnel's competences on the basis of motivational model of activization personnel's competences

Tkachenko N.E.

Associate Professor,
East Ukrainian National University behalf of Vladimir Dahl

Article is devoted to explanation of motivational opportunities of development of personnel's competences, identification of the levers allowing activate competences of personnel and development of motivational model of activization of personnel's competences.

Keywords: motivation, competences, development, activation, skills, methods, possibilities, enthusiasm, interest, expectations, stimuli, model.

Formation and continuous development of competences of personnel, professionally significant qualities of personnel, their knowledge, skills that are strategic priorities of development of many domestic enterprises. A significant role in development of competences of personnel is played by motivation of employees.

The article presents the results of a study aimed at identifying the motivational opportunities for the development of staff competencies, in particular methods that allow the motivation of personnel in this direction to be activated, as well as the development of a motivational model for activating staff competencies.

The study is based on the provisions of the European and American competence approaches, considering, on the one hand, competence as the ability of an employee to act in accordance with the standards accepted in the organization, and on the other hand, as characteristics of the personality, determining its behavior and allowing it to achieve results in work.

In the article the main types of human abilities, necessary in labor activity, are considered. The list of the competencies required for each post presupposes the availability of both general and special competencies. Attention is focused on the fact that abilities determine the speed and ease of mastering knowledge, skills and skills in the learning process. Abilities in relation to knowledge, skills are considered as some opportunity demanding creation or formation of favorable conditions from an environment and also activization of internal efforts of the employee.

In the course of the research it is proved that the high positive motivation can compensate for the deficiency of abilities, playing a role of a compensatory factor and to make active behavior of employees in the direction of development of competences.

As ways that allow to increase the development of staff competences, it is suggested to use positively colored emotions, in particular enthusiasm, interest and values. V. Vroom's classical expectation theory was supplemented in the process of research, taking into account the provisions on internal and external motivation of personnel, the main stages of the motivation process in the direction of the motivational opportunities for the development of staff competencies were specified. Based on this, taking into account the ways of activating the staff competencies identified in the process of research, a motivational model for the development of staff competencies was proposed.