

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКА

ГУЦАН О. М.

УДК 331

Гуцан А. Н. Мотивационный механизм формирования компетенций работника

Компетентный персонал является основным фактором успешного развития современного предприятия, а, следовательно, использование знаний, умений и навыков работника становится приоритетной задачей менеджмента предприятия. Целью статьи является выделение элементов компетенций и механизма их формирования и построение на этой основе обобщенного механизма достижения целей работника и предприятия. Для решения поставленных задач в работе рассматриваются и обобщаются теоретические знания о компетенции персонала и их использование для развития предприятия. Предлагается комплексный многоуровневый механизм формирования компетенций и механизм достижения целей на основе внедрения компетентностного подхода. Использование предложенного мотивационного подхода на основе компетенций позволит повысить эффективность деятельности как работника, так и предприятия.

Ключевые слова: компетенция, персонал, подход, формирование, достижение целей, мотивация.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Гуцан Александр Николаевич – ассистент, кафедра организации производства и управления персоналом, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: gutsan.f@gmail.com

УДК 331

Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника

Компетентний персонал є основною запорукою успішного розвитку сучасного підприємства, а отже, використання знань, умінь та навичок працівників стає пріоритетним завданням менеджменту підприємства. Метою статті є виділення елементів компетенцій та механізму їх формування і побудова на цій основі загального механізму досягнення цілей працівника та підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі розглядаються та узагальнюються теоретичні знання про компетенції персоналу та їхнє використання для розвитку підприємства. Пропонується комплексний багаторівневий механізм формування компетенцій персоналу та механізм досягнення цілей на основі впровадження компетентнісного підходу. Використання запропонованого мотиваційного підходу на основі компетенцій дозволить підвищити ефективність діяльності як працівника, так і підприємства.

Ключові слова: компетенція, персонал, підхід, формування, досягнення цілей, мотивація.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Гуцан Олександр Миколайович – асистент, кафедра організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

E-mail: gutsan.f@gmail.com

UDC 331

Gutsan O. M. Motivation Mechanism of Formation of Employee's Competences

Competent personnel is a main factor of successful development of a modern enterprise and, consequently, use of knowledge, abilities and skills of an employee becomes a priority task of an enterprise management. The goal of the article is to specify elements of competences and the mechanism of their formation and building up a generalised mechanism of achievement of goals of an employee and enterprise on this basis. For solution of these tasks the article considers and generalises theoretical knowledge on personnel competence and its use for enterprise development. The article offers a complex multi-level mechanism of formation of competences and mechanism of achievement of goals on the basis of introduction of a competence approach. Use of the proposed motivation approach on the basis of competences would allow increase of efficiency of activity of both the employee and enterprise.

Key words: competence, personnel, approach, formation, achievement of goals, motivation.

Pic.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Gutsan Oleksandr M. – Assistant, Department of organization of production and management personnel, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: gutsan.f@gmail.com

Успешное существование и развитие современного предприятия невозможно без одного из ключевых его компонентов – персонала предприятия. Благодаря компетентному персоналу предприятие производит товары и оказывает услуги соответствующего качества и в требуемый (или желаемый) заказчиком период времени. А соответственно, наиболее полное использование знаний, умений и навыков работников становится приоритетной задачей руководства предприятия с целью обеспечения максимально эффективного и качественного выполнения трудовых функций и последующего достижения целей предприятия.

Исследованием и разработкой теоретических аспектов компетенций занимались такие исследователи, как: Лайл М. и Сайт М. Спенсер [1], Дюбуа Д. [2], Т. Стюарт [3], Д. Макклелланд [4], Карташова Л. В. [5], Хуторской А. В. [6], Л. Лукичева [7] и др.

Несмотря на значительное обилие публикаций по выбранной тематике, недостаточно исследованными являются вопросы экономической сущности компетенций и достижения целей как работника, так и предприятия на основе использования компетенций.

Целью данной статьи является выявление элементов и механизма формирования компетенции, а также построение механизма достижения целей работника и предприятия на основе компетентностного подхода.

Методологическую основу исследования составили труды и исследования различных учёных в области компетенций, мотивации, управления персоналом.

Компетенция персонала является сложным и многокомпонентным явлением. Построение взаимодействия работника и предприятия на основе компетенций требует понимание сущности компетенции. Согласно исследованию сущности понятия компетенции, кото-

рое проводил автор статьи [8], под компетенцией понимается совокупность существующего набора ключевых качеств, знаний, умений и опыта работника, которые используются предприятием в рамках установленной модели рабочего поведения на основе обеспечения максимально эффективной деятельности и обоюдной мотивационной выгоды взаимодействия.

Мотивационные действия предприятия направлены на повышение (или сохранение) заинтересованности работника в результатах своего труда. Результат и качество труда персонала зависит от знаний, навыков и умений, которыми владеет работник, и от того, каким образом они используются в процессе труда. Вследствие этого ключевым элементом системы стимулирования труда на современном предприятии будет являться компетенция работника. Место и роль компетенций в мотивационных действиях предприятия показано на рис. 1.

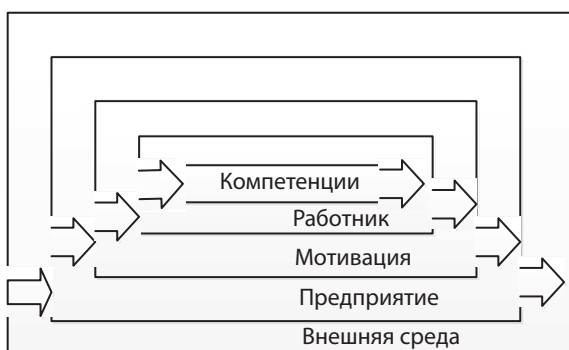


Рис. 1. Место и роль компетенций в мотивационных действиях предприятия

Как видим из рис. 1, центральным фактором в рамках деятельности и развития предприятия является максимальное использование компетенций работника. То есть возникает необходимость для предприятия в построении такой системы работы с персоналом, которая позволила бы заинтересовать работника в максимально полной реализации своих знаний, умений и навыков во время трудовой деятельности. Адекватно выстроенная мотивационная система работы с персоналом на основе реализации компетенций позволит эффективно и быстро достигать поставленных перед предприятием целей и динамично решать возникающие проблемы в его деятельности. Обобщённо главенствующую роль компетенций работника в трудовой деятельности целесообразно описать следующим образом.

Факторы внешней среды во всем своём многообразии воздействуют на предприятие, формируя и изменяя условия его функционирования, что приводит к изменению параметров внутренней среды. На основе адаптации внутренней среды предприятие разрабатывает (или изменяет) мотивационную политику деятельности, формируя перечень стимулирующих воздействий на выполнение производственных функций на основе использования знаний, умений и навыков работника.

Вследствие сопоставления ценности предложенных стимулов работник проявляет ответную мотивационную реакцию – реализует свои компетенции (через знания, умения и навыки) для выполнения более эффек-

тивных функциональных действий. Выполнение действий работником на основе мотивационного использования компетенций приводит к достижению целей предприятия и стабильной работе во внешней среде.

Необходимо подчеркнуть, что компетенция является не статическим, а динамически изменяющимся и постоянно развивающимся набором качеств, знаний, умений и опыта работника. В связи с этим важным является учёт факторов, под влиянием которых формируются компетенции персонала. На формирование компетенции влияет большое количество факторов, учёт которых приводит к необходимости их иерархичной структуризации.

Компетенции являются многоуровневым и многокомпонентным элементом механизма взаимодействия работник – предприятие. Механизм многоуровневого (многокомпонентного) формирования компетенций представлен на рис. 2.

Рассмотрение схемы целесообразно начинать со сферы деятельности. Многообразие человеческой деятельности обуславливает обширное количество её сфер – их может существовать от 1 до β (сфера материального производства, сфера оказания услуг, сфера духовного производства и т. д.). Это приводит к большому многообразию существующих компетенций в рамках выбранной сферы деятельности. На данном уровне компетенции формируются концептуально и обобщённо, также обобщённо определяются направления знаний, умений и навыков для выполнения деятельности.

Сужает перечень компетенций, необходимых для выполнения производственных действий, уровень отрасли деятельности предприятия. В рамках каждой из сфер деятельности существует от 1 до i отраслей (машиностроительная, энергогенерирующая, деревообрабатывающая и т. д.). Данный уровень сужает область формирования компетенций до агрегированного состояния, выделяя обобщённые признаки компетенции, характерные для большого числа предприятий однопредметных по деятельности. То есть определяется перечень знаний, умений и навыков, характерных для большого количества однопредметных по деятельности предприятий.

На уровне влияния вида деятельности существенные характеристики компетенции при их формировании сокращаются до обособленно выделенного перечня знаний, умений и навыков, характерных для ограниченного числа предприятий, занимающихся узкоспециализированной деятельностью. Таких узкоспециализированных видов деятельности в рамках отрасли может быть достаточно большое количество (от 1 до j). И для каждого вида деятельности будет характерен определённый набор компетенций.

Целесообразным, с точки зрения предприятия на этом уровне, является выделение характерных признаков компетенций, свойственных конкретному виду деятельности.

Компетенции на уровне предприятия имеют решающую роль для его деятельности. Вследствие существенного многообразия способов реализации деятельности (существующих техник и технологий, способов и механизмов организации деятельности, организаци-

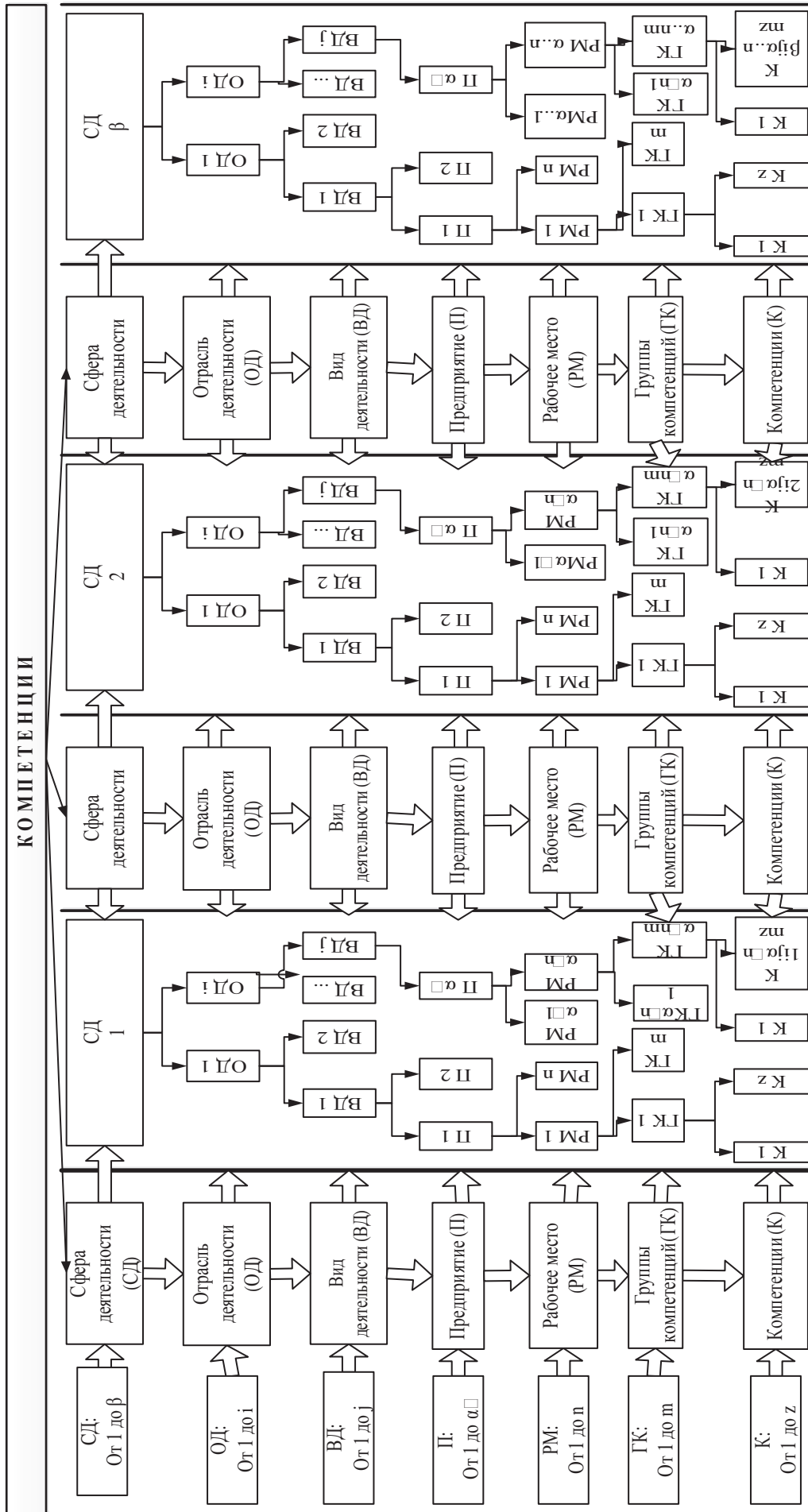


Рис. 2. Механизм многоуровневого (многокомпонентного) формирования компетенций

онных структур и т. д.) предприятие формирует и разрабатывает чётко определённый перечень групп компетенций (для всей организационной структуры), приемлемый индивидуально для каждого предприятия. Таких предприятий во всем своём многообразии может быть от 1 до ij .

Для каждого конкретного рабочего места (которых может быть от 1 до n) предприятие формирует специфические группы компетенций (в количестве от 1 до m), в рамках которых разрабатывает определённый перечень компетенций (в количестве от 1 до z).

Разработанные предприятием компетенции чётко и однозначно определяют перечень рабочих мест и должностей и соответствующий им набор знаний, умений, навыков и опыта, которые должен проявлять работник при осуществлении своих функциональных обязанностей.

По степени соответствия разработанных (предложенных) и проявляемых компетенций можно мотивационно воздействовать на работника.

Как видно из проделанного анализа, перечень компетенций не является постоянным для всего набора возможных должностей и рабочих мест. Набор компетенций формируется и видоизменяется в зависимости от всего многообразия факторов, влияющих на его образование.

Формирование конкретного набора компетенций будет происходить, по мнению автора, поэтапно, как показано на рис. 3.



Рис. 3. Этапность механизма формирования компетенций

В формировании компетенции прослеживается иерархичная поочередность выделения ключевых параметров, включаемых в компетенцию. Данная иерархичность проявляется в поэтапном сужении существенных характеристик компетенций и выделении обособленно специфических параметров на каждом из этапов.

Учёт элемента многокомпонентности и иерархичности позволяет предприятию сформировать компетенции для конкретного рабочего места и, соответственно, позволит выделить наиболее важные знания, умения и навыки, проявление которых будет стимулироваться предприятием через комплекс мотивационных воздействий. Взаимодействие работника и предприятия на основе компетенций позволяет говорить о достижении целей работника и предприятия благодаря взаимной выгодности таких действий.

Механизм достижения целей на основе компетентного подхода показано на рис. 4.

В рамках предлагаемого подхода выделяется два субъекта взаимодействия – работник и предприятие.

Как видно из рис. 4, для каждого конкретного работника происходит выделение набора компетенций, которые объединены в группы (от группы № 1 до группы № n), а в рамках каждой из групп компетенций выделяются виды компетенций (которых может быть от 1 до x_i). Реализация имеющихся компетенций осуществляется через выполнение сотрудником производственно-функциональных действий.

С другой стороны, имеются группы (от группы № 1 до группы № m) и виды (которых может быть от 1 до y_i) компетенций, которые необходимы предприятию для успешного выполнения производственно-функциональных действий на каждом конкретном рабочем месте.

Выделение групп компетенций предлагается осуществлять на основании близости существенных характеристик видов компетенций, объединённых в эту группу.

Далее происходит сопоставление предоставляемых работником и необходимых предприятию компетенций, результатом которого может быть:

1) несовпадение необходимых (ожидаемых) и существующих (предоставляемых работником) компетенций (отсутствие пересечений или неполное пресечение компетенций). В результате несовпадения (частичного или полного) будет происходить неполное или некачественное выполнение ожидаемых производственных действий, что приведёт к снижению эффективности труда и неудовлетворённости (частичной или полной) действиями работника. Вследствие этого предприятие не достигнет в полном объёме поставленных целей,

а следовательно, снизит уровень мотивационного воздействия через ограничение финансовых и социальных рычагов мотивационной политики;

2) совпадение необходимых (ожидаемых) и существующих (предоставляемых работником) компетенций (пересечение компетенций). В случае такого совпадения выполнение производственно-функциональных действий на каждом конкретном

рабочем месте происходит максимально эффективно.

В случае пересечения компетенций происходит обоюдно направленное достижение поставленных целей, которое будет носить циклический характер. Данная цикличность будет характеризоваться постоянным желанием работника максимально реализовать свои компетенции на данном конкретном предприятии, что приведёт к максимально эффективному достижению целей работника, что, в свою очередь, даст толчок к усилению удовлетворённости от работы.

Такое повышение удовлетворённости от работы приводит к усилению приверженности персонала предприятию, что, в свою очередь, позитивно влияет на качество и скорость достижения целей предприятия. Стабильное достижение целей предприятия существенно повлияет на качество и вектор развития предприятия. Циклически повторяющийся характер данного механизма позволяет использовать его сколько угодно долго, лишь изменяя группы и виды (набор) компетенций в зависимости от изменения условий.

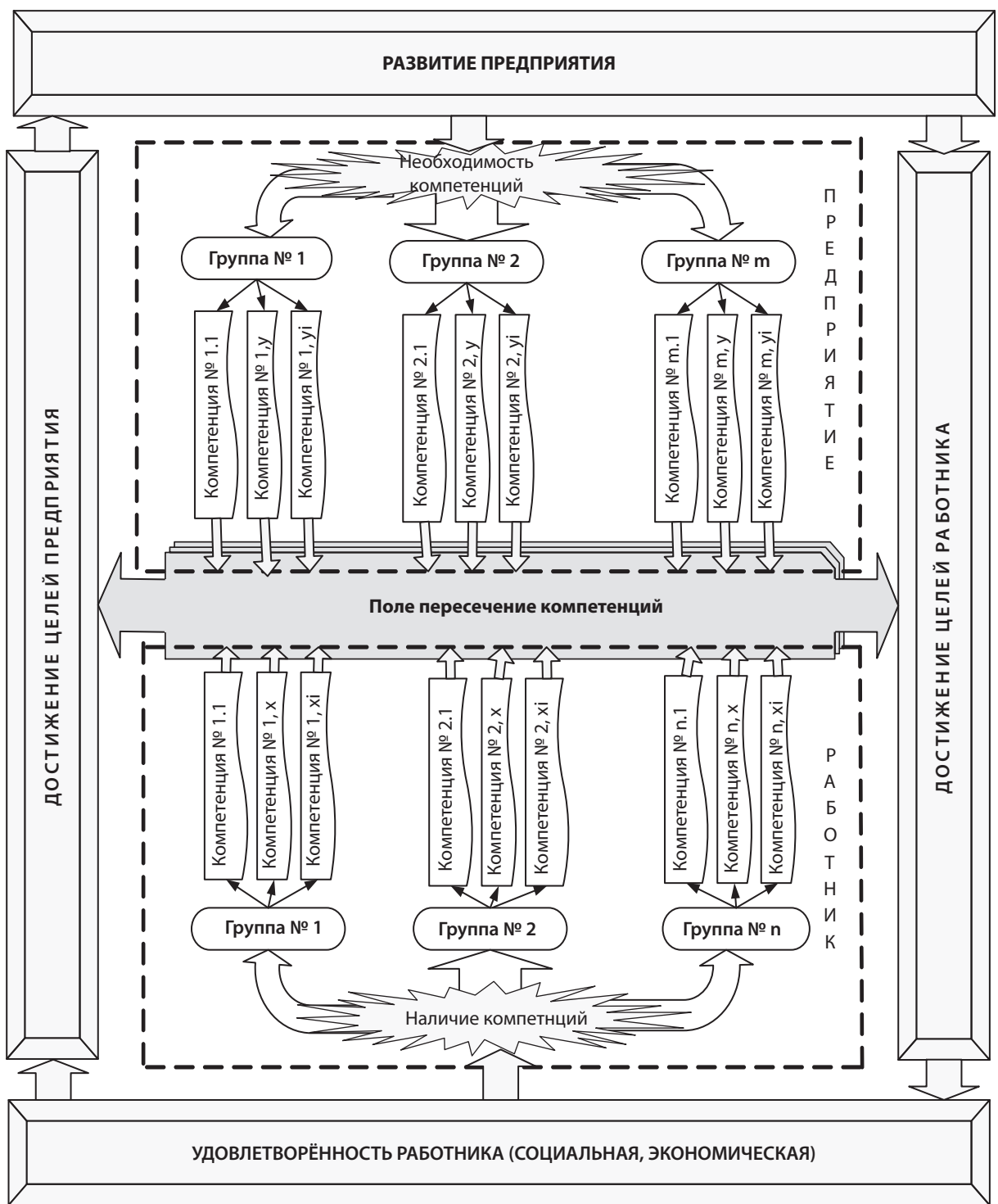


Рис. 4. Циклический механизм достижения целей на основе компетентного подхода

Основой мотивационного механизма взаимодействия работника и предприятия на базе компетентного подхода является принцип сопоставления. В рамках использования принципа сопоставления сравниваются необходимые для предприятия и существующие у работника наборы компетенций. В случае совпадения компетенций – предприятие включает соответствующие мотивационные механизмы стимулирования работников. Если компетенции, требуемые и существующие не совпадают, то в таком случае предприятие не будет осуществлять мотивационных воздействий на своего работника.

Уровень соответствия существующих у работника и предъявляемых к нему компетенций можно экономически дифференцировать (табл. 1).

ВЫВОДЫ

На основе проведённого исследования можно сделать вывод о том, что использование компетентного подхода является приоритетным направлением развития современного предприятия. На основе предложенного механизма многоуровневого (многокомпонентного) формирования компетенций предприятие может разрабо-

Интенсивность мотивационного воздействия на основе уровня соответствия компетенций

Уровень соответствия	Соотношение существующих и предъявляемых компетенций	Мотивационные воздействия
Высокий	Существующие и предъявляемые компетенции полностью соответствуют	Высокий уровень интенсивности мотивационных действий предприятия через экономические, социальные воздействия
Средний	Существующие и предъявляемые компетенции не полностью соответствуют	Уровень интенсивности мотивационных действий предприятия снижается по мере снижения соответствия
Низкий	Существующие и предъявляемые компетенции практически не соответствуют	Мотивационные воздействия практически отсутствуют (или направлены на повышения уровня компетентности или подбор нового персонала)

тать наиболее комплексные и эффективные требования к знаниям, умениям и навыкам работников предприятия и степени их реализации. Использование мотивационного подхода на основе использования компетенций позволит повысить приверженность персонала фирме, повысить уровень заинтересованности работника в результатах своей деятельности и достичь поставленных целей как работника, так и предприятия. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Спенсер-мл. Лайл М.** Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., М. Сайн Спенсер / Пер. с англ. – М.: HIRPO. 2005. – 384 с.

2. **Dubois D. D.** Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change / D. D. Dubois. – Human Resource Development Press, 1993.

3. **Стюарт Томас А.** Интеллектуальный капитал: Новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

4. **McClelland D. C.** Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" / D. C. McClelland // American Psychologist. 1973. Vol. 28 I. – pp. 1 – 14.

5. **Карташова Л. В.** Организационное поведение : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (100 лет РЭА им. Г. В. Плеханова).

6. **Хуторской А. В.** Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторской. – М.: Изд-во МГУ, 2003. – 416 с.

7. **Лукичёва Л. И.** Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2004. – 360 с.

8. **Гуцан А. Н.** Исследование сущности понятия «компетенция» / А. Н. Гуцан // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2010. – № 59. – 203 с. – С. 3 – 6.

Научный руководитель – Перерва П. Г., доктор экономических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», г. Харьков.

REFERENCES

Dubois, D. D. *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*: Human Resource Development Press, 1993.

Hutsan, A. N. "Yssledovanye sushchnosti poniatyia «kompetentsiya» [Study the essence of the concept of "competence"]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 59 (2010): 3-6.

Kartashova, L. V., Nikonova, T. V., and Solomanidina, T. O. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Moscow: INFRA-M, 2007.

Khutorskoy, A. V. *Didakticheskaia evristika. Teoriia i tekhnologiya kreativnogo obucheniiia* [Didactic heuristics. Theory and technology of creative learning]. Moscow: MGU, 2003.

Lukicheva, L. I. *Upravlenie organizatsiyey* [Management of the organization]. Moscow: Omega-L, 2004.

Layl, M. Spenser-ml., and Sayn Spenser, M. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. Moscow: HIPPO, 2005.

McClelland, D. C. "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"". *American Psychologist*, vol. 28 I (1973): 1-14.

Stiuart, Tomas A. *Intellektualnyy kapital: Novyy istochnik bogatstva organizatsiy* [Intellectual capital: The new source of wealth organizations]. Moscow: Pokolenie, 2007.