

УДК 378.001.891

Петренко О. О.

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

## КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЇХ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ

У статті розглянуто основні етапи застосування компетентнісного підходу для удосконалення окремих складових процесу управління персоналом. Реалізація запропонованої в статті послідовності етапів дозволить суб'єктам господарювання досягнути підвищення результативності професійного навчання шляхом удосконалення шкали преміювання працівників на основі ділової оцінки набутих чи розвинутих компетентностей.

**Ключові слова.** Професійне навчання, ділова оцінка працівників, компетентнісний підхід, модель компетентностей, «будинок якостей», шкала преміювання.

**Вступ.** Особливість сучасних трансформацій в українській економіці полягає в об'єктивній потребі підвищення якості освіти, зокрема забезпечення безперервності навчання людини протягом всього життя. Прискорення темпів оновлення знань в сфері економіки та менеджменту, підвищує роль професійного навчання управлінців і фахівців безпосередньо на виробництві.

**Постановка проблеми.** Покращення рівня використання інтелектуального капіталу підприємства в умовах інформаційного суспільства неможливо без застосування компетентнісного підходу до процесу управління персоналом. Побудова моделей компетентностей та ефективне їх використання на підприємствах дозволить, з одного боку, досягти утримання суб'єктами господарювання провідних позицій на ринках збуту, а, з іншого боку – підвищення конкурентоспроможності української економіки в цілому. Особливістю компетентнісного підходу є його використання не тільки до процесу професійного навчання, а й до інших його складових, зокрема до оцінки, підбору та преміювання працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед українських та зарубіжних вчених, які зробили вагомий вклад у дослідження проблем, пов'язаних з реалізацією компетентнісного підходу на практиці, можна виділити: М. Армстронга, М. Афанасьєва, М. Зуєву, Л. Люльчак, М. Мартиненко, І. Петенко, О. Сардак, С. Уідетт, С. Холліфілда, П. Штутмана. Вирішенням питань побудов систем преміювання з використанням результатів навчання займаються наступні вчені: Н. Гавкалова, О. Данніков, М. Дрозач, А. Кібанов, Т. Кожан, А. Колот, В. Савченко. Проте моніторинг використання компетентнісного підходу безпосередньо на українських підприємствах вказує на те, що існуючі в теорії моделі та технології застосування даного підходу, потребують досить складної адаптації для кожного суб'єкту господарювання, а преміювання за компетентностями на практиці взагалі не реалізовується.

**Постановка цілей.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування послідовності етапів реалізації компетентнісного підходу до побудови системи оцінки та преміювання фахівців за набуття чи розвиток компетентностей відповідно до індивідуального плану професійного навчання працівників.

**Виклад основного матеріалу.** Завершальним етапом переходу в професійній освіті від класичного підходу ЗУН (знання, вміння та навички) є підписання Постанови Кабінету Міністрів України №1341 від 23.11.2011 р. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». Проте відразу ж слід зазначити, що реалізація компетентнісного підходу на практиці вимагає обґрунтованого методичного забезпечення [1].

На сьогоднішній день існує три основні способи побудови моделей компетентностей:

1. використання стандартних моделей (на базі досвіду провідних компаній);
2. адаптація стандартних моделей відповідно до специфіки конкретної установи (її місії, цілей, корпоративної культури, структури персоналу, поточного і перспективного стану господарювання);
3. побудова власних моделей при залученні консультантів чи за умови використання тільки власних фахівців.

Аналіз зарубіжної літератури дозволяє зробити висновок, що зараз існує достатньо готових моделей компетентностей для менеджерів, що розроблені та використовуються на практиці провідними західними компаніями, наприклад:

1. модель «8 компетентностей» транснаціональної компанії SHL, що використала досвід багатьох країн для відбору восьми основних компетентностей управлінців;
2. модель «20 граней» компанії ADC (Великобританія) вказує сфери діяльності менеджера через його компетентності (індивідуальні компетентності, управлінські навички, здатність приймати рішення, спроможність до мотивації працівників тощо);
3. Модель Д.Мак-Клелланда, що включає три основні напрями компетентностей відносно мотивації: мотивацію досягнення, мотивацію афіліації та мотивацію домінування;
4. «Велика п'ятірка» та «Велика дев'ятка» – дві моделі, що активно застосовуються уже в XXI столітті для опису профілю управлінців та фахівців [2-5].

Першочерговим завданням є побудова моделі компетентностей для окремих професій чи посад. Далі визначають ключові компетентності, якими повинен володіти фахівець, а паралельно визначається перелік посадових обов'язків даного працівника. Після чого експертним методом визначається важливість окремих обов'язків (за 10-бальною шкалою, де 10 – найкращий показник). Далі експертним методом визначається ступінь взаємозв'язку між окремими обов'язками та компетентністю працівника: I ступінь (сильний зв'язок), II ступінь (достатній зв'язок), III ступінь (слабкий зв'язок).

Для прикладу було сформовано «будинок якостей» на основі матриці компетентностей для менеджера зі збуту. «Будинок якостей» представляє собою перелік необхідних компетентностей в рамках його посадових обов'язків з визначеними експертним методом рівнем зв'язку. Спрощена матриця містить тільки 4 компетентності: володіння іноземною мовою, навички ABC-аналізу, вміння вести переговори і здатність до роботи в команді. Серед посадових обов'язків, які були представлені: залучення клієнтів на внутрішньому ринку, залучення іноземних клієнтів, прогнозування обсягів збуту, взаємодія з іншими підрозділами, управління запасами готової продукції і вміння делегувати повноваження. «Будинок якостей» за компетентностями для менеджера зі збуту наведено в табл. 1.

Таблиця 1

«Будинок якостей» за компетентностями для менеджера зі збуту

Посадові обов'язки менеджера зі збуту	Компетентності				Важливість показника	Поточна оцінка	Різниця в балах
	Володіння іноземною мовою	Знання ABC-аналізу	Вміння вести переговори	Здатність до роботи в команді			
Залучення клієнтів на внутрішньому ринку			II		10	8	2
Залучення іноземних клієнтів	I		II		10	6	4
Прогнозування обсягів збуту		I			8	6	2
Взаємодія з іншими відділами			III	II	8	8	0
Управління витратами		I	III		8	6	2
Вміння делегувати повноваження			III	I	6	6	0

Використовуючи дані табл. 1 менеджер по роботі з персоналом може заповнювати картку індивідуального розвитку співробітника. Для отримання даних про поточний рівень володіння компетентностями, найбільш доцільно проводити ділову оцінку персоналу методами «Ассесмент-центру» та «360 градусів», які при комплексному застосуванні можуть забезпечити високу валідність (достовірність) оцінки [6-7].

Така ідеологія дозволяє не лише виявляти конкретні нагальні проблеми, а й мислити стратегічно, адже перелік основних компетентностей для фахівця, а також їх важливість, можуть збільшуватися. В даному випадку чітко видно, що пріоритетним напрямку навчання менеджера зі збуту є підвищення рівня володіння іноземною мовою та вміння вести переговори, які можуть

сприяти підвищенню показників залучення клієнтів на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту. Ще однією перевагою використання «будинку якості» за компетентностями є наявність розширеної інформації про кожного співробітника, що може використовуватися для переміщення персоналу по горизонталі і по вертикалі [3-5].

В останньому стовпчику табл. 1 наведено різницю в балах між поточною оцінкою компетентності працівника і бажаним станом: наприклад, для менеджера зі збуту пріоритетними напрямками розвитку в рамках індивідуального плану навчання є підвищення рівня володіння іноземною мовою та вміння вести переговори. Якщо аналізувати перелік інструментів, які можуть бути використані для реалізації безперервного процесу навчання персоналу на базі українських суб'єктів господарювання, то за умов значного зниження витрат на розвиток і навчання персоналу в більшості організацій за останні роки, пропонується організувати процес навчання за принципом 70%-20%-10%. Де 70% – самоосвіта, 20% – навчання на робочому місці (наставництво, коучинг), 10% – офіційні програми навчання. Роль самоосвіти в розвитку персоналу переоцінити складно, адже можна дійсно досягти високих результатів при незначних витратах коштів, часу, а також уникнути втрат через навчальні відпустки.

Для вирішення проблеми низької мотивації працівників до самоосвіти пропонується впроваджувати систему надбавок працівникам, відповідно до успішності виконання індивідуального плану навчання. Напрямки розвитку компетентностей визначаються менеджерами з персоналу відповідно до побудованого «будинку якостей» за компетентностями. Картка індивідуального плану навчання для менеджера зі збуту представлена в табл. 3.

Таблиця 3

Картка індивідуального плану навчання для менеджера зі збуту

Компетентність	Поточна оцінка	Бажана оцінка	Річний план	Рівень надбавки до окладу, %
Вміння проводити переговори	8	10	9-10	5% – 10%
Володіння іноземною мовою	6	10	7-8	4% – 8%

На рис. 1 представлено запропоновану автором послідовність етапів до застосування компетентнісного підходу до професійного навчання, оцінки та стимулювання працівників.



Рис. 1. Послідовність етапів використання компетентнісного підходу до професійного навчання, оцінки та стимулювання працівників

Побудована послідовність етапів повинна циклічно повторюватись на підприємствах. В поточних умовах господарювання можна рекомендувати встановлення циклу від трьох місяців до одного року в залежності від можливостей організації проведення ділової оцінки.

**Висновки.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні послідовності етапів до побудови системи преміювання працівників з урахуванням результатів навчання відповідно до індивідуального плану розвитку працівників, сформованого на базі «будинку якостей» та моделі компетентностей. Використання зазначеної послідовності етапів, на відміну від інших підходів до функціонування процесу управління персоналом, дозволяє досягнути підвищення мотивації працівників до набуття та розвитку власних компетентностей, сприяє підвищенню результативності самоосвіти та особистісного розвитку кадрів. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на обґрунтування шкал преміювання окремих категорій фахівців і управлінців за умови використання результатів індивідуального плану навчання та розвитку кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Постанова Кабінету Міністрів України №1341 від 23.11.2011 р. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
2. Кожан Т.О. Визначення видів компетентностей менеджера з персоналу / Т.О. Кожан // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – Київ, 2013. – № 2(6). – С. 98-105.
3. Сардак О. В. Формування моделі компетенцій персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємства / О. В. Сардак // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2010. – № 7. – С. 3–11.
4. Данніков О.В. Компетентісний підхід до організації роботи торговельного персоналу в системі управління продажем підприємства / О. В. Данніков // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – Київ, 2013. – № 2(6). – С. 52-59.
5. Вартанова О. В. Аналіз компетенцій промислового підприємства / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Даля. – 2011. – № 23 (1). – С. 159–166.
6. Уорд П. Метод 360 градусів: пер. с англ. / П. Уорд. – М: HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.
7. Новиков С.А. Оценка компетенций персонала методом Assessment-center / С.А. Новиков // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) – 2009. – № 11. – С. 48–50.

*В статье рассмотрены основные этапы применения компетентностного подхода для совершенствования отдельных составляющих процесса управления персоналом. Реализация предложенной в статье последовательности этапов позволит субъектам хозяйствования добиться повышения результативности профессионального обучения путем усовершенствования шкалы премирования работников на основе деловой оценки приобретенных или развитых компетентностей.*

**Ключевые слова.** Профессиональное обучение, деловая оценка работников, компетентный подход, модель компетенций, «дом качеств», шкала премирования.

*The basic stages of qualified approach to improving individual components of the management staff described in the article. Articles in the proposed sequence of stages will allow entities to achieve increasing the effectiveness of vocational training by improving the scale employees bonuses based on evaluation of business acquired or developed competencies.*

**Keywords.** Vocational training, business evaluation staff, competence approach, model competences, building skills, the scale of bonuses.