

УДК 331.2

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ВІНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.М. Арапова

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Арапова О.М. Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації.

Розглянуто компетентнісний підхід в управлінні винагородою в сучасних умовах діяльності організації, що трансформуються. Продемонстровано використання моделі компетенцій при проектуванні системи винагороди персоналу в організації.

Ключові слова: система винагороди, оцінка персоналу, модель компетенцій

Арапова Е.Н. Компетентностный подход в управлении системой вознаграждения персонала организации.

Рассмотрен компетентностный подход в управлении вознаграждением в современных условиях деятельности трансформирующейся организации. Продемонстрировано использование модели компетенций при проектировании системы вознаграждения персонала в организации.

Ключевые слова: система вознаграждения, оценка персонала, модель компетенций

Arapova O.M. Competence approach in the management of remuneration of the organization.

Competence approach in managing of staff's remuneration in the present conditions of the transforming organization is considered. Using a model of competence in the design of staff's remuneration in the organization is demonstrated.

Keywords: reward system, evaluation of personnel, model of competence

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовило еволюцію управління трудовими ресурсами, систем оплати праці на основі урахування ринкової вартості трудових ресурсів, оцінки ефективності праці працівників та їх кваліфікації. У гострій конкурентній боротьбі підприємств зростає роль трудових ресурсів як одного з ключових факторів успіху, які безпосередньо впливають на досягнення цілей організації. Для багатьох організацій саме дефіцит персоналу стає головним обмежувачем зростання, тому що потреби бізнесу, що розвивається, можуть випереджати пропозиції ринку праці, адже тільки талановитий, навчений і мотивований персонал може створити в організації конкурентну перевагу. У зв'язку з цим на перший план виходить проблема мотивації персоналу і, зокрема, його матеріального стимулювання.

Дослідження питань компетентнісного підходу відображені в працях як зарубіжних вчених-економістів так і вітчизняних дослідників. Серед останніх наукових досліджень присвячених компетентнісного підходу до підбору персоналу необхідно виділити праці А.Л. Арутюнової, Р.С. Каплан, С.І. Сотниковій, А.В. Хуторського, Т.В. Хлопова, М.А. Яковлевої.

У більшості українських організацій встановлюється оплата за кількість і якість праці (згідно з трудовим законодавством України). Як правило, базова ставка визначається виходячи з кваліфікації працівника, яка визначається розрядом або категорією (грейдів). При використанні відрядної системи оплати праці для робітників заробітна плата нараховується виходячи з розцінок на операції заданого рівня складності. Для робочого результату його праці достатньо передбачуваний, але для фахівців і керівників немає можливості спрогнозувати кінцевий результат діяльності в силу впливу змін зовнішнього середовища і внутрішніх характеристик інфраструктури організації. Це зумовлює використання для цих категорій працівників почасово-преміальної системи оплати праці, коли постійна частина заробітної плати визначається рівнем кваліфікації, а змінна – результативністю діяльності.

Винагорода за працю на рівні організації як форма визнання досягнень персоналу з метою відшкодування його трудових зусиль відповідно до законодавства впливає на поведінку робітників і ефективність їх діяльності через результати праці

або навички, які підвищують рівень їх визнання і збільшують рівень заробітної плати.

Світовий досвід організації оплати праці виділяє три основні моделі – американську, японську і західноєвропейську. У зарубіжній практиці широко використовується індивідуальна і колективна системи оплати і стимулювання праці. Поряд з цим, відомо, що розрізняють відрядну і почасову форми оплати праці.

Відрядна форма передбачає виплати залежно від кількості і якості виробленої продукції, гарантуючи, при цьому, мінімальну заробітну плату. Визначення відрядного заробітку передбачає формування норм виробітку на основі вивчення рухів, дій працівника і визначення часу їх виконання, і встановлення на цій основі відрядної розцінки за одиницю продукції. В результаті встановлюється основна заробітна плата, що розраховується виходячи з норми виробітку і ставки заробітної плати з урахуванням їх виконання. У розрахунках застосовуються фіксовані та розміри ставок, що збільшуються або зменшуються.

Погодинна форма оплати праці встановлюється виходячи з визначення норм часу на виконання кожної роботи або завдання шляхом нормування. Після впровадження погодинної ставки оплати праці проводиться моніторинг її ефективності та впливу на якість роботи.

У зарубіжних країнах в системі оплати праці виділяється її основна і додаткова частини. Результати обстежень найбільших корпорацій світу, проведених в 1990-х рр., виявили наступні тенденції в системі оплати праці найманих працівників:

- зростання масштабів систем змінної заробітної плати, і її частки в загальному доході працівників;
- зростання частки групових форм заробітної плати та збільшення їх частки в загальному доході працівників;
- широке поширення систем плати за знання і компетенцію;
- розвиток гнучких систем пільг працівникам підприємств.

Тому вважається, що отримують розвиток нетрадиційні для країн з ринковою економікою методи оплати праці. Важливо відзначити, що вони не замінюють традиційні системи, а доповнюють їх. Так, нетрадиційні методи на 73% закордонних компаній використовують систему посадових

окладів для визначення базової заробітної плати; причому ці методи охоплюють не всіх працівників, а тільки окремі їх категорії або підрозділи (гнучкі пільги поширюються в середньому на 50% працівників, участь у прибутках – на 21-40%, системи плати за знання – на 1-20%) [4].

У цілому дані тенденції підвищують стимулюючу роль оплати праці в досягненні високих кінцевих результатів діяльності працівників підприємств. Виділяють такі основні форми матеріального стимулювання та оплати праці (табл. 1) [5].

Всі ці стимулюючі виплати в тій чи іншій мірі, з різними модифікаціями використовуються в практиці оплати праці на зарубіжних підприємствах.

Західні дослідники підкреслюють значущість поведінкового підходу до управління винагородою і говорять про те, що «організація формується для виконання якоїсь певної місії. Щоб впоратися зі своїм призначенням, вона повинна залучити і найняти людей, які володіють певними знаннями, навичками, нахилами та підходами. Організація конструює і реалізує систему винагороди з метою направити фокус уваги працівників на необхідність особливого поведіння, яке дана організація вважає необхідним для досягнення бажаних цілей і вирішення поставлених завдань... Щоб винагороди виявилися корисними для стимулювання бажаної поведінки, вони повинні задовольняти запити тих найманих працівників, на поведінку яких покликані впливати» [19].

У даному контексті доцільним стає розкриття питання про формування так званих загальних (ключових) компетенцій як про особливі здібності, що дозволяють людині максимально ефективно ставати компетентним у тій чи іншій сфері діяльності.

В якості ключових компетенцій можуть бути використані корпоративні компетенції, управлінські компетенції та професійні компетенції [21].

Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до всіх працівників банку і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання та навички, необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань банку.

Таблиця 1. Перелік матеріальних стимулюючих систем в організації

Форма стимулювання	Основний зміст
Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці найманого працівника включає (відрядну, почасову, окладний) і додаткову (премії, надбавки за профмайстерності, доплати за умови праці, сумісництво, підліткам, годуючим матерям, за роботу в святкові дні, за понаднормову роботу, за керівництво бригадою, оплата або компенсація за відпустка тощо) заробітну плату.
Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати шляхом: <ul style="list-style-type: none"> — підвищення тарифних ставок відповідно до встановленого законодавством мінімумом; — введення компенсаційних виплат; — індексація заробітної плати відповідно до інфляції.

Продовження табл. 1.

Бонуси	Разові виплати з прибутку підприємства (винагорода, премії, додаткове винагороду). Звичайно виділяють річний, різдвяний, новорічний бонуси, пов'язані, як правило, зі стажем роботи і розміром одержуваної заробітної плати. Розрізняють такі види бонусів: — за відсутність прогулів; — експертний; — за послуги; — за вислугу років; — цільовий.
Участь у прибутках	Виплати через участь у прибутках - це не разовий бонус. Встановлюється частка прибутку, з якого формується заохочувальний фонд. Розповсюджується на категорії персоналу.
Участь в акціонерному капіталі	Покупка акцій підприємства (АТ) та отримання дивідендів: — купівля акцій за пільговими цінами (опціони); — безоплатне отримання акцій.
Плани додаткових виплат	Плани пов'язані найчастіше з працівниками збутових підрозділів і стимулюють, пошук нових ринків збуту: — подарунки фірми; — субсидування ділових витрат; — покриття особистих витрат, побічно пов'язаних з роботою (ділових відряджень не тільки працівника, але і його дружини (чоловіка) а поїздах. Це непрямі витрати, неоподатковувані податком і тому більш привабливі.
Оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом	Виділені кошти на: — оплату транспортних витрат; — придбання транспорту або з повним обслуговуванням (транспорт з водієм надається керівному персоналу), або з частковим обслуговуванням осіб пов'язаних з частими роз'їздами.
Ощадні фонди	Організація ощадних фондів для працівників підприємства з виплатою відсотків не нижче встановленого центральним банком країни. Пільгові режими накопичення коштів.
Організація харчування	Виділені кошти на організацію харчування у фірмі; виплата субсидій на харчування.
Продаж товарів випускаються організацією або отриманих за бартером	Виділення коштів на знижку при продажу цих товарів.
Стипендіальні програми	Виділення коштів на освіту (покриття витрат на освіту працівника або членів його сім'ї на стороні).
Програми навчання персоналу	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання).
Програми медичного обслуговування	Організація медичного обслуговування або укладення договорів з медичними установами. Виділення коштів на ці цілі.
Консультативні служби	Організація консультаційних служб (наприклад, юридичних) або укладення договорів з такими. Виділення коштів на ці цілі.
Програми житлового будівництва	Виділення коштів на власне будівництво житла або будівництво на пайових умовах.
Програми пов'язані з вихованням і навчанням дітей	Виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання дітей, онуків співробітників фірми; привілейовані стипендії.
Гнучкі соціальні виплати	Компанії встановлюють певну суму на «придбання» необхідних пільг і послуг. Працівник в межах встановленої суми має право самостійного вибору пільг і послуг.
Страховання життя	Страховання за рахунок коштів компанії життя працівника і за символічне відрахування – членів його сім'ї. За рахунок коштів, утримуваних з доходів працівника, при нещасному випадку виплачується сума, рівна річному доходу працівника, при смертельному випадку сума подвоюється.
Програми виплат по тимчасовій непрацездатності	Покриття витрат по тимчасовій непрацездатності.
Медичне страхування	Медичне страхування як самих працівників, так і членів їх сімей.
Пільги і компенсації не пов'язані з результатами стандартного характеру	Виплати, формально не пов'язані з досягненням певних результатів (компенсація переходу на службу з інших компаній - витрат, пов'язаних з переїздом, продажем, купівлею квартир, нерухомості, працевлаштування дружини (чоловіка) і т.д. ; премії та інші виплати (у зв'язку з відходом на пенсію або звільненням). Зазначені виплати, призначені для вищих керівників, зазвичай включають додатковий оклад, премії, довготривалі компенсації, обов'язкові пенсійні виплати та інші; підкреслюють високий статус працівника.
Відрахування до пенсійних фонд	Такий альтернативний державний фонд додаткового пенсійного забезпечення може бути створений як на самому підприємстві так і за договором з яких-небудь фондом на стороні.
Асоціація отримання кредитів	Пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів та послуг і т.д.

Управлінські компетенції описують управлінські вміння та навички, необхідні для успішного керівника структурного підрозділу банку.

Професійні компетенції визначають спеціальні знання та навички, необхідні на конкретному робочому місці.

У тому випадку якщо дані компетенції сформовані, значить, персонал є особливим ресурсом для досягнення високого рівня компетентності в будь-якому виді діяльності.

З точки зору ресурсної теорії організації, довгострокові конкурентні переваги народжуються з внутрішніх ресурсів організації, коли ці ресурси створюють цінність, унікальність і рідкість, є незамінними і недоступними для конкурентів. Організація вважається конкурентоспроможною, якщо володіє кращими ресурсами і знає, як ними розпорядитися раціональніше.

Домогтися цього можна, вдосконаливши внутрішні процеси організації, а також підвищивши загальну компетентність персоналу.

Проведення регулярної оцінки персоналу по значимим зони розвитку персоналу, вибрати методи навчання, а головне - сформулювати мотивацію до розвитку компетенцій, необхідних організації. Проте результативним може бути розвиток лише тих компетенцій персоналу, в області яких у нього є потенціал.

Поточна оцінка персоналу може бути розглянута як процес визначення ефективності його діяльності під час реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для прийняття управлінських рішень в галузі винагороди персоналу.

Ефективність діяльності персоналу зазвичай оцінюється за допомогою двох методів: витратного (модель оцінки активу) – як відношення кінцевого результату діяльності (прибутку) організації до понесених витрат, або безвитратного методу (модель оцінки корисності) – як співвідношення результату і задоволених потреб, досягнутих цілей тощо, тобто як міра задоволення соціальних очікувань.

Але не всі результати і витрати піддаються кількісному вимірюванню, тому в організаціях з інноваційним управлінським підходом застосовують метод оцінки персоналу, що з'явився не так давно за кордоном, заснований на обліку компетенцій (*competency based assessment*). Відповідно до даного методу, компетенцію можна розглядати як суму знань (*knowledge*), умінь (*knowhow*) і поведінкових навичок (*behavior*), необхідних «для відмінної якості виконання роботи» [3].

Таким чином, компетентнісний підхід враховує психологічний ефект оцінки персоналу (моделювання необхідного трудового поведінки) поряд з ефектами економічним (поліпшення фінансових і комерційних показників організації), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) та інші. При цьому, як справедливо відзначається дослідниками, «система оцінки персоналу повинна враховувати специфіку діяльності на кожному робочому місці за

найбільш істотними параметрами, включати стандарти і критерії оцінки результативності, порядок встановлення оцінки і розрахунку оціночних балів, організацію процесу оцінки, заходи, прийняті за результатами оцінки» [15].

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненого праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Тому трудове поведінку, яке потрібно для успішної роботи на даній посаді або по групі подібних посад може бути досить точно описаний набором таких компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій (*model of competence*).

Існують різні думки щодо визначення моделі компетенцій персоналу в організації. Згідно одній точці зору, компетенції повинні бути заздалегідь визначені, і у всіх випадках використовується один і той же перелік. Причому все компетенції мають фіксоване, раз і назавжди дане визначення і внутрішні рівні (грейди). Стандартизований набір компетенцій, по суті, являє собою набір з точних і чітких профілів ідеальних працівників і, відповідно, всього колективу. Точно визначаючи поведінковий портрет працівника (профіль успіху, що відображає необхідні якості, характеристики і ступінь виразності кожної з характеристик), організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури та ефективності віддачі персоналу [17].

Прихильники іншої точки зору вважають, що перелік компетенцій персоналу повинен коригуватися під відповідну посаду з урахуванням середовища функціонування конкретної організації [11].

При будь-якому підході наявність моделі компетенцій як єдиної системи координат оцінювання дає можливість узгоджувати критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, наймати і просувати тих працівників, чії потенційні компетенції максимально відповідають її потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу. Оцінка працівників за моделлю компетенцій допомагає узгодити всі елементи системи управління персоналом, надає інформацію для розробки комплексної системи навчання та розвитку персоналу організації, системи мотивації і стимулювання праці, дозволяє об'єктивно формувати систему загальної винагороди.

На думку ряду дослідників в літературі відзначається наявність тенденції до скорочення числа компетенцій в одній моделі, що значно полегшує використання компетентнісного підходу як дієвого інструменту винагороди [14]. Практики говорять навіть про те, що все частіше зустрічаються організації, які застосовують лише одну модель компетенцій, яка відповідає стандартам поведінки і діяльності, що пред'являються до всього штату працівників [17].

Теорія і практика в галузі проектування окремих підсистем управління персоналом виділяє два підходи до формування моделі компетенцій в організації.

Традиційний підхід (traditional approach) до формування організаційної моделі компетенцій заснований на принципах комплексної методики «Аналіз робіт» (job analysis) і реалізується за допомогою індивідуальних і групових методів.

Індивідуальні методи:

1) Метод структурованого інтерв'ю (*structured behavioral interview*). У практичній діяльності використовуються різні види інтерв'ю - від повністю вільної бесіди (інтерв'ю з певної тематики, що не має заздалегідь підготовленого плану і сформульованих питань, коли визначення тривалості розмови, послідовність питань і їх уточнення залишені на розсуд інтерв'юера) до повністю формалізованої процедури опитування (опитувальник фактично являє собою анкету з переважно закритими питаннями) [8]. Структуроване інтерв'ю дозволяє полегшити процедуру оцінки, тому що його поведінкові питання будуються навколо конкретних інцидентів (наприклад, глибинне інтерв'ю з посадовою особою, багато в чому визначальним майбутній розвиток організації та ту позицію, для якої моделюються компетенції, має своєю метою спрогнозувати і врахувати вимоги до посади в майбутньому і, відповідно, загальну спрямованість моделі компетенцій на основі стратегії організації).

2) Психологічне тестування (*psychological testing*). Проводиться для визначення професійної компетентності на основі прояву тих чи інших індивідуальних властивостей особистості (основположники – психологи F. Galton і J. Cattell). Метод ефективний не тільки при відборі нових кандидатів на вакантну посаду в організації, але і при ротатії персоналу, формуванні кадрового резерву. Можливі три варіанти роботи з даним методом:

- без початкового визначення критеріїв оцінки, коли тестування проводиться для отримання загальної інформації про кандидата або вже працюючого співробітника;
- з визначенням критеріїв (для отримання конкретної інформації по заданим вимогам до певної посади);
- з визначенням критеріїв, заснованих на порівнянні результатів тестування кандидата з результатами успішного співробітника, який працює на цій посаді або виконує відповідну функцію. Найчастіше застосовуються тести когнітивних здібностей (тести на інтелект), використовуються для оцінки загального інтелекту та його складових, таких як просторове мислення, обчислювальні і вербальні здібності; особистісні тести (призначені для виявлення схильності людей поводитися в певних ситуаціях певним чином); тести на визначення мотиваційної сфери (використовуються для того, щоб, визначивши, що саме рухає людиною, передбачити його поведінку в різних ситуаціях і вибрати спосіб стимулювання для даної людини); тести на здатність до навчання (спрямовані в першу чергу на виявлення того, наскільки кандидат, який не має досвіду робо-

ти, здатний вчитися, на прогнозування успішності його входження в посаду); тести на виконання зразка роботи (спрямовані на виявлення основних умінь і знань, необхідних для виконання певної роботи для кандидатів з досвідом роботи) і т.п. [10].

3) Метод критичних інцидентів (*critical incident technique*). Заснований на працях Дж. Фланаган і дозволяє провести виділення критичних компетенцій з реальної практики для подальшого визначення поведінкових індикаторів і формулювання дій, а потім характеристик і здібностей особистості, які знадобилися для того, щоб інцидент відбувся і мав те чи інше завершення [2].

4) Метод репертуарних решіток (*repertory grid*). Заснований на теорії особистісних конструктів Дж. Келлі і призначений для визначення найбільш значимих компетенцій (за допомогою оціночних шкал) з точки зору результатів і критеріїв, що досягаються, якими керуються співробітники організації (керівники, колеги, підлеглі), коли оцінюють успішність чи неуспішність аналізованого працівника, щоб отримати структурну оцінку цієї посади [8].

5) Метод «360 градусів» (*360-degree feedback*). Являє собою систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), що отримується від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотного зв'язку по ній [18]. За допомогою методу оцінюється поведінка в реальних робочих ситуаціях із урахуванням виявлених ділових якостей. Дані отримують шляхом опиту самого працівника, його безпосереднього керівника, колег, підлеглих, а в окремих випадках – і клієнтів оцінюваного. Особливо ефективний цей метод при виявленні потреб у навчанні та створенні індивідуальних планів розвитку. Переваги використання: співробітник може порівняти свою самооцінку компетенцій з тим, як інші люди, які працюють або взаємодіють з ним, оцінюють його компетенції і його поведінку. Дійсно, в цьому випадку важливий зворотний зв'язок.

6) Метод поведінкових шкал з визначеними для кожної компетенції індикаторами, що дозволяють об'єктивізувати і прискорити оцінку працівника в цілому і по окремих компетенціях (наприклад, рейтингові шкали, прив'язані до поведінки (*behaviorally anchored rating scale*), де використовується п'ятибальна шкала від А (+2) – видатна поведінка, В (+1) – вище очікуваного, С (0) – відповідає очікуванням, D (-1) – нижче очікуваного, до Е (-2) – незадовільне) [14].

7) Самометоди: самооцінка (*self-appraisal*), самореєстрація (*self-recording*), самофотографія (*self-photography*) тощо, здійснюються працівником самостійно (після проведення відповідного інструктажу наставником, керівником та ін.) з реєстрацією в структурованій формі отриманих результатів, відбором значимої інформації про зміст роботи, її тривалості та інших параметрах діяльності. Мета цих методів - виявлення проблем, з якими працівник стикається у своїй трудовій діяльності та визначення необхідних для цього

компетенцій. Використання самометодов дозволяє працівникові стати більш організованим і усвідомити необхідність навчання або підвищення кваліфікації «в тих областях роботи, які слід поліпшити» [11].

Групові методи ефективні, якщо в організації є група персоналу, що виконує однакову роботу. Ці методи дозволяють керівництву організації скласти систематизований опис компетенцій, якими повинен володіти працівник, підбирається на певну роботу або посаду, розробити або придбати програми навчання чи підвищення кваліфікації з метою забезпечення у групі необхідного рівня компетентності. З усієї сукупності цих методів практики найбільш часто виділяють наступні [12]:

1) Експертний метод (*expert commission*). Спеціальна комісія збирає інформацію про роботу, аналізує її та надає незалежну думку про отримані результати.

2) Метод спостереження (*surveillance*), коли безпосередній керівник, представник кадрової служби або експерт фіксує інформацію щодо діяльності групи на папір на основі побаченого (особисто або за допомогою аналізу відеозапису) і структурує її.

3) Метод анкетування (*questioning*) проводиться на основі узагальнення та аналізу відповідей працівників на стандартні або розроблені в організації форми (анкети, опитувальні листи тощо) з метою отримання певної інформації.

4) Рольові ігри (*role-playing games*) корисні тоді, коли необхідно розібратися в тому, що відбувається в групі і наскільки вірно група йде до досягнення мети.

Метод який можна віднести до обох груп - асесмент-центр (*assessment center*). Його можна використовувати як в індивідуальній, так і в груповій формі. Автором методу запропоновано при дослідженні персоналу використовувати взаємодоповнюючі методики для того, щоб створити вправи, що імітують ключові моменти діяльності оцінюваного персоналу, в яких виявлялися б наявні у нього і потенційні компетенції. Ступінь їх вираженості оцінюється фахівцями або експертами (внутрішніми або запрошеними), та керівник отримує досить об'єктивний особистісно-професійний профіль працівника (опис його сильних і слабких сторін, зон обмежень і т.п.), щоб розробити план його розвитку з урахуванням вимог до займаної посади або ролі в організації [20].

Другий підхід характеризується адаптацією готових моделей компетенцій (наприклад, пряма атрибуція (*direct attribution*), меню компетенцій (*menu of competence*) тощо) для побудови моделі під конкретну посаду / роботу в конкретній організації. В цьому випадку сам працівник, керівник або експерт визначають, які саме компетенції з пропонованого переліку більшою мірою відносяться до даної посади, а які - меншою, потім відібрані компетенції використовуються при оцінці діяльності [6].

Сучасний етап розвитку цього підходу передбачає використання інформаційних технологій для підстроювання готової моделі компетенцій (на базі спеціального програмного забезпечення) під стратегію розвитку організації, що дозволяє зробити більш ефективним управління людськими ресурсами організації в цілому. Для вирішення цих завдань і виникаючих при цьому проблем може бути створений Центр компетенцій як організаційна форма, яка об'єднує функції Центру оцінки (підтримка у прийнятті управлінського рішення щодо конкретних працівників) та Центру розвитку (допомога працівникам у становленні їх як професіоналів та їх подальшому розвитку).

Незалежно від застосовуваного в організації підходу до формування моделі компетенцій оцінки персоналу з урахуванням компетенцій передбачає реалізацію наступних однаково значимих і відповідальних етапів:

1) розробка моделей компетенцій;

2) проведення оцінки або атестації шляхом зіставлення еталонних профілів посад з аналізом компетенцій, виявлених у персоналу;

3) порівняння результатів, отриманих за підсумками оцінки за компетенціями, в розрізі кожної посадової позиції;

4) вироблення відповідних управлінських рішень щодо винагороди та розвитку персоналу організації та ін.

Виходячи з логіки компетентнісного підходу і розвиваючи описаний в [1] механізм комплексної оцінки персоналу, охарактеризуємо окремі елементи описаного механізму (табл. 2).

На підставі таблиці можна побачити, що комплексна оцінка персоналу – досить складний і трудомісткий процес, і розробка механізму його проведення сама по собі є проблемою, яка вимагає поглибленого дослідження.

Застосування компетентнісного підходу як основи для формування системи оцінки персоналу знаходиться під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Стратегічний підхід до управління персоналом відрізняється від тактичного тим, що послідовний підхід до оцінки і розвитку персоналу ототожнюється з компетенціями, необхідними для підтримки ключових компетенцій (*core competence*) самої організації, тобто відносяться до створення конкурентної переваги. Причому з метою формування оптимальної системи загальної винагороди персоналу повинні бути узгоджені результати аналізу і міркування з приводу зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Оцінка зовнішнього середовища передбачає розгляд інституційних умов функціонування організації, постійний моніторинг стану ринку праці та аналіз конкурентних переваг самої організації. Все це робить істотний вплив на кадрову політику організації та формує стратегічні плани розвитку персоналу.

Таблиця 2. Елементи механізму системи оцінки компетенцій персоналу та їх характеристика

Елемент	Сутність
Концептуальні засади оцінки	Функціональний, діяльнісний, процесний підходи та ін.
Принципи побудови системи оцінки	Встановлюються авторитарно, демократично і т.п.
Суб'єкт оцінки	Зовнішній: кадрове агентство або консалтингова організація, асесмент-центр, експерти і т.п. Внутрішній: керівник, колеги, підлеглі, експерти, асесмент-центр, самооцінка і т.п.
Об'єкт оцінки	Організація, проект, підрозділ, група працівників, індивідуум
Предмет оцінки	Результат праці: безпосередній / опосередкований якої прямої (непрямої) в кількісних або натуральних одиницях; якість праці: оцінка праці за часом і складністю; компетенції персоналу як демонстроване поведінку; мотиви і мотивація; задоволеність працею і т.п.
Цілі, функції і періодичність оцінки	Відбір персоналу на вакантну посаду, встановлення винагороди, ротація, атестація, поточна (періодична) оцінка і т.п.
Напрями оцінки	Існуючі компетенції; компетенції, які можна розвинути для виконання роботи / посади в сьогоденні / майбутньому і т.п.
Види оцінки	Стандартизована і нестандартизована, формалізована і неформалізована, усна і письмова, із застосуванням інформаційних технологій тощо
Доступність результатів оцінки	Голосні і закриті
Роль результатів оцінки в подальшій діяльності персоналу та організації	Істотна, незначна, нейтральна і т.п.

Оцінений внутрішнього середовища передбачає визначення найбільш важливих компетенцій персоналу, доступних до використання на різних посадах і видах робіт, і вибір на цій основі системи оплати праці з можливістю переходу до індивідуальної. Наявність у персоналу конкретних компетенцій з високим коефіцієнтом оцінним / балом дозволяє розширити рамки роботи, що виконується на конкретній посаді. Компетенціями присвоюється вагу, що характеризує їх значимість (рівень важливості). Потім формуються стандарти / нормативи ефективного виконання роботи (завдання) і ранжуються самі посади. Завершальним елементом стає оцінка результатів діяльності, тобто продемонстровані або можливі до здійснення в май-

бутньому компетенції персоналу. Оцінка компетенцій веде до зміни статусу (посади) і / або рівня винагороди, так як компетентнісний підхід в управлінні винагородою передбачає, що оцінка компетенцій відіграє основну роль, оскільки на її основі формуються самостійні системи оплати праці [9].

Управління оплатою праці з урахуванням компетенцій персоналу відкриває можливість для вибору широкого спектра управлінських рішень в галузі проектування системи винагороди. У розвитку деяких підходів [13] ми розглядаємо п'ять можливих систем винагороди на основі компетенцій (табл. 3).

Таблиця 3. Системи винагороди персоналу на основі врахування компетенцій

Найменування	Сутність
Оплата різноманітності компетенцій	Заробітна плата напряму залежить від розвитку вертикальних і горизонтальних компетенцій і заохочує швидше багатofункціональність співробітника, ніж професіоналізм
Оплата спеціалізованих компетенцій	Визначається відповідно до традиційного прийому «вилок», тобто заробітна плата тим більше, чим професійніше співробітник в рамках своєї посади
Оплата індивідуальних компетенцій	Заробітна плата формується виходячи з переліку компетенцій, закріплених за конкретним робочим місцем (посадою)
Оплата підтверджених компетенцій	Заробітна плата враховує індивідуальний досвід працівника, тобто заохочуються компетенції, отримані раніше, на попередньому місці роботи
Оплата потенційних компетенцій	Заробітна плата формується з урахуванням оплати компетенцій, якими працівник має, але на даному етапі розвитку організації не користується

Перші три системи враховують використовувани / демонстровані компетенції працівників, інші дві – потенційні компетенції. Компетентнісний підхід дозволяє ефективно використовувати не тільки фінансові, а й нефінансові інструменти

системи винагороди персоналу [7].

Основою фінансової частини системи винагороди залишається базова заробітна плата, заснована на оцінці існуючих і демонстрованих компетенцій персоналу і ранжируванні посад. Стиму-

люючи виплати (пільги, надбавки, премії, доплати) можуть виплачуватися за наявність потенційних компетентностей, які, можливо знадобляться організації незабаром. Компенсаційні виплати дозволяють нівелювати відхилення в змісті і умовах праці та відпочинку. Соціальні виплати також можна віднести до фінансових елементів системи винагороди, так як для організації - це частина її витрат, незважаючи на те що для працівника вони можуть мати негрошову форму. Таким чином, виділяються постійна і змінна частини, у складі системи винагороди, які несуть у собі різні за силою впливу мотиваторів для персоналу. Постійна частина формує у персоналу довгострокові мотиви і змушує задуматися про те, що слід зробити для зміни величини своєї винагороди за працю, а змінна стимулює до більш інтенсивної праці і досягнення певних результатів за короткі проміжки часу. Постійна (базова) частина системи винагороди змінюється рідко, а ось рівень змінної коригується керівництвом у залежності від результатів поточної діяльності, зовнішніх чинників і стратегії організації.

Нефінансові елементи системи винагороди персоналу дуже різноманітні і здатні надавати як мінімальне, так і максимальне мотиваційний вплив на персонал. Нефінансові винагороди можуть бути представлені видимими публічними винагородами (сертифікати, почесні знаки, «дош-

ка пошани», «кращі люди фірми» і т.п.), поліпшенням умов на робочому місці (переобладнання робочого місця та / або надання додаткового офісного обладнання, зміна графіка роботи тощо) та іншими «схемами визнання». Надання можливості професійного навчання та розвитку також може стати найважливішим інструментом для набору та утримання персоналу і, крім того, засобом винагороди, коли підвищити на посаді або нагородити грошовою премією важко [16].

Компетентнісний підхід може бути використаний як для проектування та коригування постійної частини (базового окладу і т.п.), так і для перегляду змінної частини системи загальної винагороди персоналу.

Застосування методу оцінки персоналу з урахуванням компетенцій при відповідному інформаційному та нормативно-правовому забезпеченні в управлінні системою винагороди персоналу дозволяє організації реалізувати принципи об'єктивності і зрозумілості всім працівникам. Компетентнісний підхід запускає процеси змін на всіх рівнях: люди, групи і організація в цілому отримують можливість оцінити і використовувати власний потенціал, розвиватися, розробляти нові управлінські технології, освоювати нові інтелектуальні, комунікаційні та інші ресурси.

Список літератури:

1. Адова И.Б., Кузнецова Ю.С. Совершенствование механизма оценки качества персонала // Качество и полезность в экономической теории и практике: Матер. IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.А. Сибирцева. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008. – 144 с.
2. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 512 с.
3. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.
4. Вишневская Н.Т. Особенности минимальной заработной платы в странах ОЭСР // Труд за рубежом. – 2006. – №1. – С. 38-55.
5. Войтенкова Г.Ф. Основные принципы установления минимальной заработной платы в мировой практике // Общество и экономика. – 1993. – №6. – С. 84-85.
6. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Ч. Вудраф ; пер. с англ. В. Плаксина. – М.: Гиппо, 2005. – 384 с.
7. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
8. Келли Дж.А. Теория личности: психология личных конструктов / А.А. Алексеев (пер. с англ. и науч.ред.). – СПб.: Речь, 2000. – 249 с.
9. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак ; пер. с англ. Ю.С. Титова. – М.: ЭКСМО, 2008. – 282 с.
10. Лихи Т. История современной психологии / Т. Лихи ; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 448 с.
11. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник /Р. Миллс ; пер. с англ. Т. Пташная. – М.: Гиппо, 2004. – 125 с.
12. Морнель П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель ; пер. Д. Буков. – М.: Добрая книга, 2002. – 255 с.
13. Ряписов Н.А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием:

- монографія / Н.А. Ряписов. – Новосибирск: Изд. НГПУ, 2007. – 128 с.
14. Спенсер Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. А. Яковенко. – М.: Гиппо, 2008. – 384 с.
 15. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: ЭКСМО, 2008. – 624 с.
 16. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: Пер. с 5-го англ. издания / Науч. ред. перевода А.Е. Хачатурян. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
 17. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; пер. с англ. – М.: Гиппо, 2003. – 228 с.
 18. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; пер. с англ. – М.: НИРО, 2006. – 352 с.
 19. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. под ред. Н.А. Горелова. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
 20. Hock J., Bray D. Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // *Personnel Psychology*. – 1976. – Vol. 29, No. 1. – PP. 13–30.
 21. White R.W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence / R.W. White // *Psychological Review*. – 1959. – Vol. 66. – PP. 297-333.

Надано до редакції 05.07.2011

Арапова Олена Миколаївна / Olena M. Arapova
troyana2000@mail.ru