

К.е.н., Грузіна І.А.

Харківський національний економічний університет

Формування стратегії мотиваційного управління персоналом на підставі результатів оцінки рівня прояву компетенцій співробітників

Трансформаційні процеси, що поступово змінюють економіку України, та постійна динаміка зовнішнього середовища підвищують роль та значення персоналу сучасних вітчизняних підприємств як одного з основних факторів зростання їхньої конкурентоспроможності. Сьогодні актуальною є проблема не тільки формування відповідного сучасним вимогам та зацікавленого у зростанні продуктивності праці й досягненні цілей персоналу, але й втримання його на вітчизняних підприємствах. Раніше роботодавці майже завжди обирали співробітників із великої кількості кандидатів, зараз висококваліфіковані й талановиті фахівці, які й є особливою цінністю для підприємства, самі обирають для себе найбільш вигідні умови праці й найбільш прийнятні підприємства.

На думку провідних вчених-економістів [2, 3, 5], велика кількість сучасних українських підприємств відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів як працівників, так і фахівців й керівників, й, за їхніми прогнозами, кадрове питання найближчим часом буде ставати тільки гостріше. Адже висококласним фахівцям вже недостатньо однієї тільки високої заробітної плати й відповідного соціального пакету – все частіше вони обирають підприємства, де зможуть найбільш повно задовольнити й потреби більш високого рівня. Матеріальна винагорода досить ефективно мотивує продуктивну працю, але недовго. З часом у співробітника з'являється потреба у самореалізації та розкритті творчого потенціалу і, що найголовніше, об'єктивній оцінці та визнанні його заслуг з боку керівництва та колег. Отже, метою статті є обґрунтування необхідності врахування у процесі формування стратегії управління персоналом результатів оцінки вмінь та навичок співробітників та стимулювання розвитку найбільш важливих для підприємства у певний момент часу компетенцій.

Широке розповсюдження останнім часом отримала практика створення так званої моделі компетенцій, за допомогою якої можна досить об'єктивно оцінити стан та рівень розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, необхідних для ефективної реалізації стратегії підприємства. Точно оцінюючи необхідні якості, характеристики, вміння, навички та ступінь їхнього виразу у робітників, підприємство системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури й ефективності використання персоналу. На підставі моделі компетенцій доцільно будувати не тільки процедури оцінки, але й підбору, розвитку й навчання персоналу, роботу з кадровим резервом, окремі питання щодо формування системи мотивації й оплати праці.

Керівники, які зацікавлені в успішному функціонуванні підприємства, мають пам'ятати, що завдяки реалізації унікальних індивідуальних здібностей людей, тобто їх знань, вмінь, навичок, накопиченого досвіду, а також особистісних властивостей, які можуть по-різному проявлятися у поведінці, можна значно підвищити ефективність праці. Однак, для цього, перш за все, слід створити умови, які б спонукали кожного співробітника до розкриття творчого потенціалу, реалізації здібностей, прояву інноваційності.

На сьогоднішній день існує точка зору, що компетенціям можна навчитися, відповідно, можна підвищити рівень їхнього прояву до максимального майже у кожного робітника [1, 7]. Таким чином, систематично стимулюючи розвиток компетенцій, можна суттєво підвищити продуктивність праці на підприємстві та ефективно управляти його розвитком. У якості зовнішніх стимулів підприємство може використовувати службове просування, причетність до підприємства, заробітну плату. В Україні вже є приклади підприємств, що використовують модель компетенцій при встановленні базового окладу [5]. Це є цілком виправдано, адже стимулюється розвиток не тільки необхідних у певній ситуації на певній посаді компетенцій, а й тих, що поки що не затребувані, але цілком імовірно будуть необхідні підприємству у майбутньому.

Для оцінки рівня прояву компетенцій з метою мотивації їхнього подаль-

шого розвитку, на українських підприємствах доцільно застосовувати відповідну процедуру оцінки [4], та розробити на її основі інструмент матеріального спонукання, що стимулював би розвиток у персоналу бажаних компетенцій. Доцільним є встановлення залежності окладу, а саме, його змінної частини, від оцінки рівня виразу компетенцій у кожного окремого робітника.

Відібрані для оцінки компетенції мають бути оцінені експертами, якими можуть бути найкомпетентніші співробітники служби управління персоналом, а за її відсутності – керівники підприємства та найважливіших його підрозділів. Компетенції оцінюються за 10-бальною шкалою для визначення ступеню важливості кожної з них (табл. 1). Більша кількість експертів гарантує достовірність отриманої інформації. На підставі даної оцінки визначається вагомість певної компетенції у групі, що свідчить про важливість кожної з них для підприємства у певний момент часу [4]. Перевірити ступінь достовірності проведеної експертизи можна за допомогою коефіцієнту конкордації [7], який показує, наскільки думки експертів узгоджуються одна з іншою. Подібним чином слід визначити вагомість кожної групи компетенцій (табл. 2) та перевірити ступінь узгодженості думок експертів.

Варто відзначити, що перелік компетенцій має містити у собі усі необхідні підприємству компетенції, які характеризують робітників на певних посадах. Однак, до нього можуть додаватися навички, які є актуальними для підприємства, але якими поки що не володіє ніхто з робітників. Крім того, даний перелік є досить гнучким й може змінюватись в залежності від конкретних потреб підприємства у певний момент часу.

Після формування переліку компетенцій, визначення вагомості груп та кожної окремої з них, доцільно виділити ту частину заробітної плати робітника, яка буде залежати безпосередньо від оцінки рівня прояву у нього певної компетенції. З цією метою, перш за все, слід визначити такий розмір заробітної плати, що підприємство готове було б виплачувати співробітнику, який продемонстрував би максимальний рівень прояву усіх зазначених у переліку компетенцій, тобто, так званому, еталонному співробітнику.

Експертне визначення вагомості компетенцій

Групи компетенцій (j)	Перелік компетенцій у групі ($i=1,2,3\dots$)	Експертна оцінка компетенцій, балів										Сума оцінок, балів	Вагомість компетенції, (a_i)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Корпоративні	Спрямованість на результат	$W_{1,1}$	$W_{1,2}$	$W_{1,3}$	$W_{1,4}$	$W_{1,5}$	$W_{1,6}$	$W_{1,7}$	$W_{1,8}$	$W_{1,9}$	$W_{1,10}$	W_1	a_1
	Знання бізнесу та розуміння стратегії	$W_{2,1}$	$W_{2,2}$	$W_{2,3}$	$W_{2,4}$	$W_{2,5}$	$W_{2,6}$	$W_{2,7}$	$W_{2,8}$	$W_{2,9}$	$W_{2,10}$	W_2	a_2
	Підприємницький підхід	$W_{3,1}$	$W_{3,2}$	$W_{3,3}$	$W_{3,4}$	$W_{3,5}$	$W_{3,6}$	$W_{3,7}$	$W_{3,8}$	$W_{3,9}$	$W_{3,10}$	W_3	a_3
	Спрямованість на якість	$W_{4,1}$	$W_{4,2}$	$W_{4,3}$	$W_{4,4}$	$W_{4,5}$	$W_{4,6}$	$W_{4,7}$	$W_{4,8}$	$W_{4,9}$	$W_{4,10}$	W_4	a_4
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями ми, балів												ΣW_{1-4}	$\Sigma=1,0$
Професійні	Володіння нормативними документами	$W_{1,1}$	$W_{1,2}$	$W_{1,3}$	$W_{1,4}$	$W_{1,5}$	$W_{1,6}$	$W_{1,7}$	$W_{1,8}$	$W_{1,9}$	$W_{1,10}$	W_1	a_1
	Володіння комп'ютерними технологіями	$W_{2,1}$	$W_{2,2}$	$W_{2,3}$	$W_{2,4}$	$W_{2,5}$	$W_{2,6}$	$W_{2,7}$	$W_{2,8}$	$W_{2,9}$	$W_{2,10}$	W_2	a_2
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	$W_{3,1}$	$W_{3,2}$	$W_{3,3}$	$W_{3,4}$	$W_{3,5}$	$W_{3,6}$	$W_{3,7}$	$W_{3,8}$	$W_{3,9}$	$W_{3,10}$	W_3	a_3
	Здатність до планування та організації власної праці	$W_{4,1}$	$W_{4,2}$	$W_{4,3}$	$W_{4,4}$	$W_{4,5}$	$W_{4,6}$	$W_{4,7}$	$W_{4,8}$	$W_{4,9}$	$W_{4,10}$	W_4	a_4
	Здатність до прийняття управлінських рішень	$W_{5,1}$	$W_{5,2}$	$W_{5,3}$	$W_{5,4}$	$W_{5,5}$	$W_{5,6}$	$W_{5,7}$	$W_{5,8}$	$W_{5,9}$	$W_{5,10}$	W_5	a_5
	Навички роботи з інформацією	$W_{6,1}$	$W_{6,2}$	$W_{6,3}$	$W_{6,4}$	$W_{6,5}$	$W_{6,6}$	$W_{6,7}$	$W_{6,8}$	$W_{6,9}$	$W_{6,10}$	W_6	a_6
	Управлінські навички	$W_{7,1}$	$W_{7,2}$	$W_{7,3}$	$W_{7,4}$	$W_{7,5}$	$W_{7,6}$	$W_{7,7}$	$W_{7,8}$	$W_{7,9}$	$W_{7,10}$	W_7	a_7
	Креативність	$W_{8,1}$	$W_{8,2}$	$W_{8,3}$	$W_{8,4}$	$W_{8,5}$	$W_{8,6}$	$W_{8,7}$	$W_{8,8}$	$W_{8,9}$	$W_{8,10}$	W_8	a_8
	Конструктивне використання робочого часу	$W_{9,1}$	$W_{9,2}$	$W_{9,3}$	$W_{9,4}$	$W_{9,5}$	$W_{9,6}$	$W_{9,7}$	$W_{9,8}$	$W_{9,9}$	$W_{9,10}$	W_9	a_9
	Дотримання строків виконання завдань	$W_{10,1}$	$W_{10,2}$	$W_{10,3}$	$W_{10,4}$	$W_{10,5}$	$W_{10,6}$	$W_{10,7}$	$W_{10,8}$	$W_{10,9}$	$W_{10,10}$	W_{10}	a_{10}
	Делегування повноважень	$W_{11,1}$	$W_{11,2}$	$W_{11,3}$	$W_{11,4}$	$W_{11,5}$	$W_{11,6}$	$W_{11,7}$	$W_{11,8}$	$W_{11,9}$	$W_{11,10}$	W_{11}	a_{11}
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями, балів												ΣW_{1-11}	$\Sigma=1,0$
Поведінкові	Відповідальність	$W_{1,1}$	$W_{1,2}$	$W_{1,3}$	$W_{1,4}$	$W_{1,5}$	$W_{1,6}$	$W_{1,7}$	$W_{1,8}$	$W_{1,9}$	$W_{1,10}$	W_1	a_1
	Комунікабельність	$W_{2,1}$	$W_{2,2}$	$W_{2,3}$	$W_{2,4}$	$W_{2,5}$	$W_{2,6}$	$W_{2,7}$	$W_{2,8}$	$W_{2,9}$	$W_{2,10}$	W_2	a_2
	Вибагливість до себе та інших	$W_{3,1}$	$W_{3,2}$	$W_{3,3}$	$W_{3,4}$	$W_{3,5}$	$W_{3,6}$	$W_{3,7}$	$W_{3,8}$	$W_{3,9}$	$W_{3,10}$	W_3	a_3
	Самостійність	$W_{4,1}$	$W_{4,2}$	$W_{4,3}$	$W_{4,4}$	$W_{4,5}$	$W_{4,6}$	$W_{4,7}$	$W_{4,8}$	$W_{4,9}$	$W_{4,10}$	W_4	a_4
	Наполегливість у досягненні цілей	$W_{5,1}$	$W_{5,2}$	$W_{5,3}$	$W_{5,4}$	$W_{5,5}$	$W_{5,6}$	$W_{5,7}$	$W_{5,8}$	$W_{5,9}$	$W_{5,10}$	W_5	a_5
	Перемикаємість	$W_{6,1}$	$W_{6,2}$	$W_{6,3}$	$W_{6,4}$	$W_{6,5}$	$W_{6,6}$	$W_{6,7}$	$W_{6,8}$	$W_{6,9}$	$W_{6,10}$	W_6	a_6
	Об'єктивність	$W_{7,1}$	$W_{7,2}$	$W_{7,3}$	$W_{7,4}$	$W_{7,5}$	$W_{7,6}$	$W_{7,7}$	$W_{7,8}$	$W_{7,9}$	$W_{7,10}$	W_7	a_7
	Дисциплінованість	$W_{8,1}$	$W_{8,2}$	$W_{8,3}$	$W_{8,4}$	$W_{8,5}$	$W_{8,6}$	$W_{8,7}$	$W_{8,8}$	$W_{8,9}$	$W_{8,10}$	W_8	a_8
Сума оцінок експертів за всіма компетенціями												ΣW_{1-8}	$\Sigma=1,0$

Експертне визначення вагомості груп компетенцій

Групи компетенцій (j)	Експертна оцінка груп компетенцій, балів										Сума оцінок, балів	Вагомість j-ої групи компетенцій (q _j)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Корпоративні	W ₁₁	W ₁₂	W ₁₃	W ₁₄	W ₁₅	W ₁₆	W ₁₇	W ₁₈	W ₁₉	W ₁₁₀	W ₁	q ₁
Професійні	W ₂₁	W ₂₂	W ₂₃	W ₂₄	W ₂₅	W ₂₆	W ₂₇	W ₂₈	W ₂₉	W ₂₁₀	W ₂	q ₂
Поведінкові	W ₃₁	W ₃₂	W ₃₃	W ₃₄	W ₃₅	W ₃₆	W ₃₇	W ₃₈	W ₃₉	W ₃₁₀	W ₃	q ₃
Сума оцінок експертів за всіма групами компетенцій											ΣW₁₋₃	1,00

При цьому бажано враховувати такі основні параметри:

- 1) середньоринкове значення заробітної плати, що отримує подібний фахівець на аналогічному підприємстві (за розмірами бізнесу) у тій самій галузі;
- 2) середній розмір заробітної плати, що дозволив би співробітнику необхідної кваліфікації комфортно себе почувати на відповідному соціальному рівні конкретного регіону проживання;
- 3) розмір заробітної плати, який підприємство має можливість заплатити своєму «еталонному» фахівцю, враховуючи його індивідуальну ефективність (досягнуті результати діяльності) та фінансовий стан підприємства.

За результатами аналізу трьох вищезазначених аспектів встановлюється значення еталонного заробітку. Різниця між ним та мінімальним розміром заробітку, що може отримати співробітник на певній посаді на даному підприємстві (тобто володіючи необхідними компетенціями на мінімальному рівні), являє собою ту частину заробітної плати, яка буде залежати безпосередньо від оцінки рівня прояву компетенцій робітника.

Приймаючи до уваги все вищезазначене, розмір заробітної плати робітника, що враховував би результати оцінки прояву компетенцій, доцільно визначати за формулою 1:

$$ЗП_p = ЗП_{\min} + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m \frac{(ЗП_{\max} - ЗП_{\min}) \times Q_j \times a_{ij}}{B_{\max(j)}} \times X_{ik}, \quad (1)$$

де ZP_p – заробітна плата робітника, визначена на підставі результатів оцінки прояву компетенцій, грн.;

ZP_{\max} , ZP_{\min} – максимальний та мінімальний розмір заробітної плати, яку може отримати робітник на конкретному підприємстві, грн.;

Q_j – частка змінної частини заробітної плати, що приходить на j -ту групу компетенцій (дорівнює вагомості j -ої групи компетенцій (q_j)), %;

a_{ij} – вагомість i -ої компетенції у j -тій групі;

$V_{\max(j)}$ – максимальна кількість балів, що може отримати робітник у процесі оцінки прояву його компетенції у межах j -тої групи, балів;

X_{ik} – оцінка k -го рівня прояву у робітника i -ої компетенції, балів [4].

Застосування даної методики на сучасних вітчизняних підприємствах, на наш погляд, дозволить їм: збудувати для кожного співробітника систему мотивації, а, отже, здійснювати з ним трудові відносини на взаємовигідних умовах; скласти індивідуальний план розвитку співробітника – оперативно виявляючи співробітників, які мають у певних галузях знань фактичну оцінку нижчу за необхідну, можна скласти оптимальний календарно-тематичний план їхнього навчання та встановити й обґрунтувати відповідний бюджет; ефективно здійснювати ротацию кадрів, що сучасні фахівці [5] розглядають як внутрішню перестановку кадрів відповідно до кар'єрного та професійного зростання персоналу; сформувати кадровий резерв та здійснювати кадрове планування – усі фахівці, які входять до кадрового резерву, ранжуються за рівнем кваліфікації, що, на думку багатьох фахівців [1-3, 5, 6], відповідає рівню прояву певних компетенцій. Таким чином, завжди можна підібрати співробітника, який максимально відповідатиме встановленим у посадовій інструкції вимогам; приймати на роботу тих співробітників, які максимально відповідають необхідному на певній посаді рівню прояву компетенцій; виявити перелік завдань, що можуть бути доручені робітнику із впевненістю у їхньому якісному виконанні та у заплановані строки; виявити потенціал зростання співробітника, а також доцільність вкладання зусиль та фінансів у його розвиток.

Отже, застосування процедури оцінки рівня прояву необхідних компетенцій у співробітників у процесі формування основних напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом дозволить створювати такі умови, за яких кожен співробітник буде на своєму місці, матиме можливість максимально реалізуватися на підприємстві, а, отже, буде досягнута максимальна збалансованість роботодавців та персоналу.

Література:

1. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Монография. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. – 244 с.
2. Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 128 с.
3. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление, №4, 2005. – С. 87-97.
4. Грузіна І.А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства // Научный информационный журнал «Бизнес Информ». – №9'2011. – Харьков: ИД «ИНЖЭК». – С. 177-181.
5. Ищенко Г. И. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. – Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г.Белинского, 2006. – 136 с.
6. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.
7. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. / Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом». – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.