



криває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку організації. Професійне зростання персоналу – це здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного підвищення рівня кваліфікації, щоб відповідати зростаючим вимогам на підприємстві [3].

Для функціонування та управління підприємством життєво важливим завданням є формування резерву кадрів, оскільки це дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад на випадок хвороби, відпустки, відрядження і звільнення робітників.

Створення кадрового резерву необхідне для якісного забезпечення підприємства підготовленими працівниками, які готові у разі потреби виконувати не лише свою ділянку роботи, але й інші напрями, а також управляти колективом підлеглих. Кадровий резерв – група кваліфікованих працівників компанії, які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку і внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад керівників [4]. Своєчасне виявлення й успішна підготовка до праці на більш високій посаді майбутніх керівників є сьогодні найважливішим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Тому сучасні компанії створюють систему підбору, розвитку і переміщення майбутніх керівників (резерву) і розглядають управління цією системою як стратегічно важливе завдання.

З метою вдосконалення процесу планування трудової кар'єри у роботі запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності планування трудової кар'єри як фактора професійного зростання персоналу:

забезпечення належного рівня підготовки працівника відповідно до вимог робочого місця (посади);

удосконалення стратегії щодо формування кадрів з високим рівнем кваліфікації;

раціональний вибір форм і методів підготовки та підвищення кваліфікації;

закріплення на підприємствах стабільного контингенту робітників;

послідовний, планомірний, безперервний рух робітників від нижчих до вищих рівнів професійної кваліфікації;

побудова трудової кар'єри так, щоб на кожній іншій роботі найбільшою мірою використовувалися знання і досвід, які отримані від попередньої роботи;

інформованість робітників підприємства про перспективи просування і про реальне просування.

Отже, в управлінні персоналом велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку робітника як особистості. Служба управління персоналом повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить робітнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

Наук. керівн. Іванісов О. В.

Література: 1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 3. Пономаренко В. С. Рівень і якість життя населення України / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, Ф. В. Узунов. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 226 с. 4. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 592 с. 5. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / О. В. Іванісов, О. А. Єрмоленко, О. Ф. Дорівської. – Х., 2008. – 226 с.

УДК 331.101.3

Гриневич Г. В.

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Анотація. Розглянуто компетентнісний підхід в управлінні винагородою персоналу організації. Продемонстровано використання моделі компетентностей у процесі проектування системи винагороди персоналу в організації.

© Гриневич Г. В., 2013

101

"Управління розвитком", №12(152)2013



Аннотация. Рассмотрен компетентностный подход в управлении вознаграждением персонала организации. Продемонстрировано использование модели компетентностей при проектировании системы вознаграждения персонала в организации.

Annotation. Competency approach in managing the staff's remuneration in the company is considered. Using a model of competencies in designing the system of staff's remuneration in the organization is demonstrated.

Ключові слова: система винагороди, модель компетентностей, шкала преміювання.

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовив еволюцію управління трудовими ресурсами, систем оплати праці на основі врахування 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 науковців. Серед наукових досліджень, присвячених вивченню компетентнісного підходу до підбору персоналу, необхідно виділити праці Люльчак Л. О., Овчарук О. К., Парашенко Л. І., Сардак О. В. та ін. [1 – 4].

Метою дослідження є аналіз можливостей застосування механізму формування системи стимулювання праці, заснованого на компетентнісному підході, а також розробка шкали преміювання на основі існуючої системи винагород персоналу.

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.

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.

У даному контексті доцільним стає розкриття питання формування загальних компетентностей як особливих здібностей, що дозволяють людині максимально ефективно ставати компетентним у тій чи іншій сфері діяльності.

Як ключові можуть бути використані корпоративні, управлінські та професійні компетентності [5].

Проведення регулярної оцінки персоналу за значимими для організації параметрами дозволяє визначити зони розвитку персоналу, вибрати методи навчання, а головне – сформулювати мотивацію до розвитку компетентностей, необхідних організації. Проте результативним може бути розвиток лише тих компетентностей персоналу, у сфері яких у нього є потенціал.

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 врахуванні компетентностей. Відповідно до даного методу, компетентність можна розглядати як суму знань, вмінь і поведінкових навичок [6].

Таким чином, компетентнісний підхід враховує психологічний ефект оцінки персоналу поряд з такими ефектами: економічним (поліпшення фінансових показників), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) та ін. [7].

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Тому трудова поведінка, яка потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетентностей. Цей набір називається моделлю компетентностей [8].

Наявність моделі компетентностей як єдиної системи координат оцінювання дає можливість узгодити критерії підбору та оцінки персоналу зі стратегією підприємства, наймати та просувати тих працівників, чії потенційні компетентності максимально відповідають її потребам, задавати пріоритетні напрями професійного розвитку та розробляти ефективні заходи для утримання цінного персоналу. Оцінка працівників за моделлю компетентностей 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.

Для формування ефективної системи стимулювання творчої діяльності працівників на основі їх компетентностей необхідно втілити на практиці схему, зображену на рисунку.

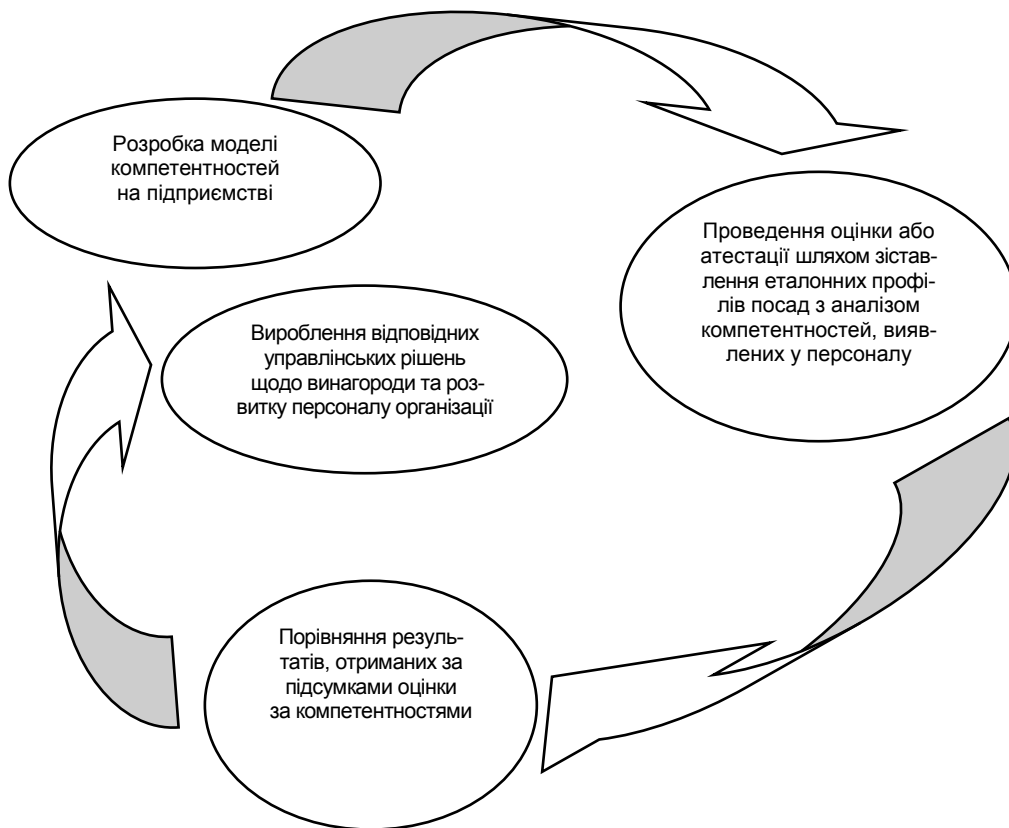


Рис. Механізм формування системи стимулювання праці, заснований на компетентностях працівників

Управління оплатою праці з урахуванням компетентностей персоналу відкриває можливість для вибору широкого спектра управлінських рішень у галузі проектування системи винагороди. У розрізі деяких підходів [9] було розглянуто п'ять можливих систем винагороди на основі компетентностей (таблиця) [10].

Таблиця

Системи винагороди персоналу на основі врахування компетентностей

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

Перші три системи враховують наявні компетентності працівників, інші дві – потенційні.

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



Отже, застосування методу оцінки персоналу з урахуванням компетентностей при відповідному інформаційному та нормативно-правовому забезпеченні в управлінні системою винагороди персоналу дозволяє організації реалізувати принципи об'єктивності стосовно персоналу. Компетентнісний підхід дає можливість оцінити і використовувати потенціал, розвиватися, розробляти нові управлінські технології, освоювати нові інтелектуальні, комунікаційні та інші ресурси.

Наук. керівн. Мішина С. В.

Література: 1. Люльчак Л. О. Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях : автореф. дис. канд. екон. наук / Л. О. Люльчак. – Сімферополь, 2006. – 24 с. 2. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К. : К.І.С., 2003. – С. 13–39. 3. Паращенко Л. І. Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи / Л. І. Паращенко // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – С. 73–85. 4. Сардак О. В. Формування моделі компетенції персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О. В. Сардак // Економічні науки : зб. наук. пр. Ч. 3 : Економіка та менеджмент. – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – Вип. 7(26). – С. 3–11. 5. White R.W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence / R. W. White // Psychological Review. – 1959. – Vol. 66. – Pp. 297–333. 6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с. 7. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебн. пособ. / В. А. Спивак. – М. : ЭКСМО, 2008. – 624 с. 8. Вартанова О. В. Компетенция персонала: теоретичне визначення та складові / О. В. Вартанова, Є. П. Скляр // Актуальні питання теорії і практики менеджменту. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 274–276. 9. Ряписов Н. А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием : монография / Н. А. Ряписов. – Новосибирск : Изд. НГПУ, 2007. – 128 с. 10. Арапова О. М. Компетентнісний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації / О. М. Арапова // Економіка: реалії часу. – 2011. – № 1. – С. 57–65.

Тищенко О. О.

УДК 331.108.3

Магістр 1 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розглянуто питання необхідності адаптації для новачків. Виділено чинники, що впливають на ефективність процесу адаптації.

Анотация. Рассмотрены вопросы необходимости адаптации для новичков. Выделены факторы, влияющие на эффективность процесса адаптации.

Annotation. The article deals with the issues of the necessity of personnel's adaptation. The factors influencing the effectiveness of adaptation process were distinguished.

Ключові слова: персонал, адаптація, чинники ефективності адаптації.

В умовах глобальних та міжнародних тенденцій у сфері управління персоналом HR-менеджери акцентують увагу на тих елементах роботи, які дозволяють утримувати новачка з тим, щоб у максимальному ступені використовувати їх потенціал. У цьому контексті увагу приділено адаптації персоналу, ефективність реалізації якої дозволяє підвищити результативність роботи з кадрами.

Роль HR-служби організації полягає в розробці системи адаптації, діяльність якої, поряд з іншими функціями, повинна бути направлена на полегшення "входження" працівника в колектив. Чим швидше пройде цей процес, тим швидше організація отримає максимальну віддачу від працівника. Тим самим розробка системи адаптації на відповідному рівні допоможе не тільки новому працівнику швидше пристосуватися до колективу з мінімальним психологічним навантаженням, але й організації збільшити продуктивність праці.

© Тищенко О. О., 2013