

В.А. КУЧИНСЬКИЙ, О.М. ГУЦАН

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ

Визначено роль компетентнісного підходу в управлінні персоналом як єдиної методологічної основи реалізації кадрових процесів, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом. Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу, що дозволяє розробити систему, котра з'єднає вимоги бізнесу і управління персоналом. Добір, оцінка, розвиток і мотивація персоналу – процеси, які пов'язані між собою. В компетентнісному підході цей взаємозв'язок знайшов технологічне втілення. Визначено, що мотивація є функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу. Головною перевагою мотивації, орієнтованої на компетенції є її розвиваюча компонента. Сформовано підхід до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій, який для розробки та вдосконалення постійної частини оплати праці на основі грейдінгу, так і змінної частини системи мотивації персоналу на основі KPI. Грейдинг – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі ключових груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу. Грейдування посад спирається на оцінку та ранжування посад за критеріями, в якості яких виступають професійні компетенції, що визначають вимоги до працівника щодо конкретної посади. Використання компетентнісного підходу можливо при нарахуванні надбавок та розподіл премій застосовуючи так звані ключові показники ефективності (KPI), в якості яких також можна використовувати професійні компетенції за конкретними посадами. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу. Застосування у системі мотивації персоналу моделей компетенцій при належному інформаційному та відповідному нормативно-правовому забезпеченні дозволяє підприємству реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей організації всіма працівниками.

Ключові слова: мотивація персоналу; компетентнісний підхід; модель компетенцій; ефективність; управління персоналом.

В.А. КУЧИНСКИЙ, А.Н. ГУЦАН

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

Определена роль компетентностного подхода в управлении персоналом как единой методологической основы реализации кадровых процессов, способствующая повышению эффективности деятельности, формированию конкурентных преимуществ и повышению уровня конкурентоспособности предприятия в целом. Компетентностный подход представляет широкие возможности для описания типа поведения и тех его аспектов, которые необходимы для достижения высокого уровня эффективности трудового процесса, позволяющего разработать систему, соединяющую требования бизнеса и управления персоналом. Подбор, оценка, развитие и мотивация персонала – процессы, связанные между собой. В компетентностном подходе эта взаимосвязь нашла технологическое воплощение. Определено, что мотивация является функцией управления персоналом, формирующей эффективность использования персонала. Главным преимуществом мотивации, ориентированной на компетенцию, является ее развивающая компонента. Сформирован подход к мотивации персонала на основе модели компетенций, как для разработки и совершенствования постоянной части оплаты труда на основе грейдинга, так и переменной части системы мотивации персонала на основе KPI. Грейдинг – оценка работы, выполняемой на каждой из должностей на основе ключевых групп факторов, которые считаются наиболее существенными для деятельности и развития бизнеса. Грейдование должностей опирается на оценку и ранжирование должностей по критериям, в качестве которых выступают профессиональные компетенции, определяющие требования к работнику по конкретной должности. Использование компетентностного подхода возможно при начислении надбавок и распределении премии, применяя так называемые ключевые показатели эффективности (KPI), в качестве которых можно использовать профессиональные компетенции по конкретным должностям. Кроме того, в рамках компетентного подхода возможно рациональное использование не только материальных, но и нематериальных методов мотивации персонала. Применение в системе мотивации персонала моделей компетенций при надлежащем информационном и нормативно-правовом обеспечении позволяет предприятию реализовать принципы объективности и понимания целей организации всеми работниками.

Ключевые слова: мотивация персонала; компетентностный подход; модель компетенций; эффективность; управление персоналом.

V.A. KUCHYNSKYI, O.M. GUTSAN

FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATION PERSONNEL ON THE BASIS OF COMPETENCE MODELS

The role of the competence approach in personnel management as the only methodological basis for the implementation of personnel processes, which will increase efficiency, create competitive advantages and increase the level of competitiveness of the enterprise as a whole. The competency approach provides ample opportunities to describe the type of behavior and those aspects that are necessary to achieve a high level of efficiency of the work process, which allows you to develop a system that combines the requirements of business and personnel management. Personnel selection, evaluation, development and motivation are interrelated processes. In the competence approach, this relationship has found a technological embodiment. It is determined that motivation is a function of personnel management, which forms the efficiency of personnel use. The main advantage of competency-oriented motivation is its developmental component. An approach to staff motivation based on the model of competencies has been formed, which is to develop and improve the permanent part of remuneration based on grading, and the variable part of the personnel motivation system based on KPI. Grading is an assessment of the work performed in each position on the basis of key groups of factors that are considered the most important for the operation and development of the business. Grading positions is based on the evaluation and ranking of positions according to the criteria, which are professional competencies that determine the requirements for the employee for a particular position. The competency approach can be used in the calculation of allowances and the distribution of bonuses using so-called key performance indicators (KPI), which can also be used as professional competencies for specific positions. In addition, within the competence approach it is possible to rationally use not only tangible but also intangible methods of staff motivation. The use of competency models in the system of staff motivation with proper information and appropriate regulatory support allows the company to implement the principles of objectivity and understanding of the goals of the organization to all employees.

Keywords: staff motivation; competency approach; competency model; efficiency; HR.

Вступ. Використання сучасних підходів до управління персоналом для підвищення ефективності функціонування і конкурентоспроможності підприємства набуває все більшого значення з огляду на те, що інноваційний підхід до розвитку передбачає формування працівників, які не тільки володіють знаннями, вміннями та навичками, але мають бажання, здібності і спрямованість на їх ефективне використання в трудовому процесі, що дозволить підприємству успішно конкурувати на ринку [1].

Визначення підходу до мотивації персоналу, який був би націлений на забезпечення конкурентоспроможності, ефективного функціонування та інноваційного розвитку підприємства в умовах трансформації трудових процесів і процесів виробництва під впливом діджиталізації економіки, є прорітетним напрямком досліджень.

Аналіз стану питання. Результативність діяльності і конкурентоспроможність підприємства передусім ґрунтується на ефективному управлінні персоналом, яке забезпечує певний рівень конкурентоспроможності персоналу та ефективне його використання за рахунок формування й розвитку значущих характеристик працівників, таких як: професійна компетентність – рівень знань, навичок, досвіду, особливості поведінки та інші психологічні характеристики працівників, що визначають ефективність професійної діяльності; мотивація до праці – розуміння зв'язку задоволення індивідуальних потреб та інтересів з якістю і кількістю праці; відданість організації – прихильність організаційних цілей і цінностей; інноваційна сприйнятливість – характеристика працівників, яка відображає активність їх в інноваційній діяльності. Перераховані характеристики свідчать про наступне: по-перше, всі вони знаходять прояв в компетентісному підході в управлінні персоналом; по-друге, мотивація персоналу є тим ланцюгом, який з'єднує все інше в успішних працівниках, які забезпечують інноваційний розвиток підприємств [1].

У цих умовах важливою складовою інноваційного розвитку підприємства є формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблему підвищення ефективності виконання функцій управління персоналом за рахунок компетентісного підходу досліджували багато зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема Д. МакКлелланда, Р. Бояциса, Л. Спенсера, Кібанов А.Я. [2-3], Чуланова О.Л. [3], Данюк В.М. [4], А.М. Колот [4-5], Петюх В.М. [6], Перерва П.Г. [7-10], Дороніна М.С. [11], Афанасьєв М.В. [12], Семів Л.К. [13] та інші. Ними розкрито окремі аспекти впровадження компетентісного підходу в управління персоналом на сучасних підприємствах як фактора підвищення ефективності їх діяльності і забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності.

Разом з тим, питання формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки у науковій літературі висвітлені недостатньо. Зазначене й зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є розробка підходу до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій, який забезпечить ефективність процесів управління персоналом в умовах інноваційного розвитку і діджиталізації економіки.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміна у співвідношенні пізнавального, інформаційного та особистісного для здійснення працівниками ефективного трудового процесу на сучасному підприємстві призвела до того, що поняття професійної кваліфікації стало недостатньо [1, 13].

Значущі чинники, які обумовлюють ефективне управління персоналом є врахування наступних наявних елементів у працівників:

- мотиви – те, що націлює і надає знанням та досвіду дієвий характер;
- психофізіологічні особливості – які є основою для найбільш якісного виконання тієї або іншої роботи;
- ціннісні орієнтації особистості – які складають Я-концепцію.

З'явилась необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати. Таким поняттям стало компетенція. Компетенція – це критеріально-поведінкова характеристика працівника, яка важлива для ефективного виконання роботи у відповідності з певними вимогами, які пред'являються робочим місцем і умовами, в яких реалізується трудовий процес [2-3].

Таким чином, компетентісний підхід стає основою, яка дозволяє розробити систему, котра з'єднує вимоги бізнесу і управління персоналом [2-3].

Компетентісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня ефективності трудового процесу. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетентності для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Також поняття компетенції дають можливість інтегрувати елементи управління персоналом в єдине ціле [2-3, 12].

Компетентісний підхід є відповіддю на прискорення НТП, який змінив технологічну і інформаційну складові виробничо-управлінських систем.

Можна сформулювати ряд переваг використання компетентісного підходу в управлінні персоналом підприємства [2-3]:

1. У межах компетентісного підходу людина досліджується як особистість, що має унікальні знання, цінності, поведінку, що має конкретні потреби і мотиви, які в сукупності забезпечують ефективне виконання конкретної роботи.

2. Компетентісний підхід дозволяє сформулювати професійні та поведінкові вимоги які пред'являються працівникові залежно від посади.

3. Компетентнісний підхід насамперед спрямований на облік особистої ефективності кожного працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати методи та способи стратегічного розвитку персоналу.

4. Компетентнісний підхід дозволяє підтримувати вертикальну та горизонтальну мобільність персоналу за допомогою розвитку кар'єри та ротації відповідно.

5. Компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом та бізнесу.

6. Компетентнісний підхід має для підприємства стратегічне значення, тому що грамотне його використання може сприяти підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Проблеми багатьох служб управління персоналом пов'язані з різницею методологічних підходів, які використовуються в різних складових системи управління персоналом. Добір, оцінка, розвиток і мотивація персоналу – процеси, які пов'язані між собою. В компетентнісному підході цей взаємозв'язок знайшов технологічне втілення. Єдина база даних, яка буде створена на основі компетенцій, дасть можливість інтегрувати всі напрямки діяльності з управління персоналом в єдине ціле [2].

Модель компетенцій – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом [2].

Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною та легкою для розуміння. Приклад такої моделі наведено на рис. 1 [2].

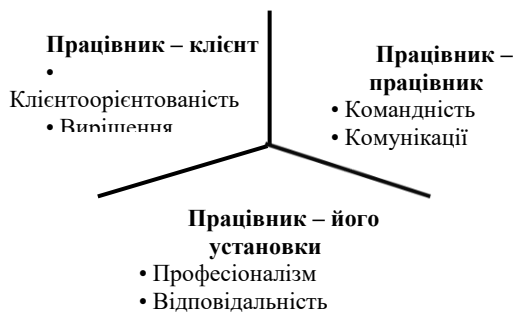


Рисунок 1 – Структура загальної моделі компетенцій

Опис компетенції, які наведені на рис. 1:

1. Клієнтоорієнтованість – орієнтація на допомогу та турботу про клієнта, що гарантує задоволення потреб клієнта так, щоб перевищити його очікування.

2. Вирішення проблем – здатність розуміти проблему, виявляти ключові моменти, визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій, необхідних для досягнення наміченого результату.

3. Командність – здатність усвідомлювати свою спільність з командою і свою роль у ній, гнучко працювати в тісній співпраці і конструктивно вирішувати будь-які складності, що виникають.

4. Комунікації – здатність передавати інформацію в усній та письмовій формі ясно, послідовно та своєчасно.

5. Обмін знаннями – схильність обмінюватися з іншими здобутими знаннями, інформацією на користь організації.

6. Професіоналізм – здатність організувати свою роботу відповідно до стандартів роботи, уміння бачити та використовувати комерційні можливості для отримання/збереження прибутку.

7. Відповідальність – знання зони своєї відповідальності та межі своїх повноважень, уміння залучати додаткові ресурси у ситуації обмеженості ресурсів та компетенцій.

8. Орієнтація на результат – здатність ставити та досягати мети та постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності.

Структура спеціальної (профільної) моделі компетенцій включає кластери компетенцій, що детально описують основні елементи та стандарти поведінки працівників у процесі конкретної діяльності.

Аспекти компетенцій, необхідні для ефективного виконання робіт, можуть також називати профілем компетенцій (рис. 2). Профіль компетенцій – це система компетенцій, складена для певної посади з описом рівня розвитку. Рівень розвитку визначається шкалюванням. Важливо розуміти, що з кожної посади є оптимальний рівень шкали (необов'язково високий) [2]. З іншого боку, досягнення результату може забезпечуватися поєднанням різних компетенцій.

Компетенції	Шкалювання				
	1	2	3	4	5
1. Клієнтоорієнтованість					
2. Вирішення проблем					
3. Командність					
4. Комунікації					
5. Обмін знаннями					
6. Професіоналізм					
7. Відповідальність					
8. Орієнтація на результат					

Рисунок 2 – Профіль компетенцій для загальної моделі компетенцій

Щоб модель компетенцій працювала ефективно, вона повинна відповідати поставленим перед нею цілям та завданням та використовуватись за своїм призначенням. Модель компетенцій щонайменше повинна узгоджуватися з наступними стандартами якості (табл. 1) [12].

Існують три принципи, яким необхідно слідувати, створюючи модель компетенцій, щоб вона відповідала вищезазначеним стандартам якості:

1. Залучення до розробки моделі людей, які використовуватимуть цю модель.

2. Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в компанії та для чого розробляються моделі компетенцій.

3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені до компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам.

Модель компетенцій – це вісь, довкола якої будується система управління персоналом підприємства (рис. 3). Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки і не стільки професійно компетентних працівників, але й працівників, які зможуть бути максимально ефективними в рамках конкретної організаційної культури.

Таблиця 1 – Стандарти якості для компетенції

Найменування стандарту якості	Зміст стандарту якості
Ясність та легкість для розуміння	Модель компетенцій має: <ul style="list-style-type: none"> • бути недвозначною; • описуватися простою мовою; • мати просту структуру; • мати струнку структурну логіку
Релевантність (відповідність)	Релевантність моделі компетенцій для штату співробітників означає: всі співробітники визнають індикатори поведінки як вимоги, відповідні якісному виконання роботи. Крім того, кожен, хто застосовуватиме модель, і кожен, до кого ця модель застосовуватиметься, повинні усвідомлювати потребу та корисність для справи моделі компетенцій.
Облік очікуваних змін	Ймовірні зміни включаються до моделі компетенцій як стандарти поведінки, які описують, як співробітникам доведеться справлятися з роботою найближчим часом або у більш віддаленій перспективі. Щоб залишатися відповідною, модель повинна враховувати: <ul style="list-style-type: none"> • зміни у зовнішньому середовищі; • запровадження нової технології; • образ майбутнього, спрогнозований керівниками з метою інформування співробітників про сенс прийнятих рішень
Увімкнення елементів, відмінних один від одного (наприклад: індикатори поведінки, що не перетинаються один з одним)	Декілька простих правил можуть допомогти уникнути змішування різних компетенцій: <ul style="list-style-type: none"> • одна компетенція має залежати від інших компетенцій; • компетенції та індикатори поведінки повинні міститись лише в одному фрагменті моделі; • компетенції не повинні включатися до кількох кластерів; • індикатори поведінки не повинні належати до кількох компетенцій; • індикатори поведінки не повинні належати до кількох рівнів компетенцій; • індикатори поведінки повинні описувати прояви компетенції

	індивідуума, що безпосередньо вимірюються (спостерігаються).
Справедливість до всіх, хто залучений до використання моделі	Якщо модель компетенцій включені високі стандарти якості, то модель буде справедливою стосовно всіх, кого вона застосовується

Ключовою функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу є мотивація.

Мотивація в управлінні – це функція управління, яка полягає у спонуканні працівників працювати з повною віддачею, а також у впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу [4-7].

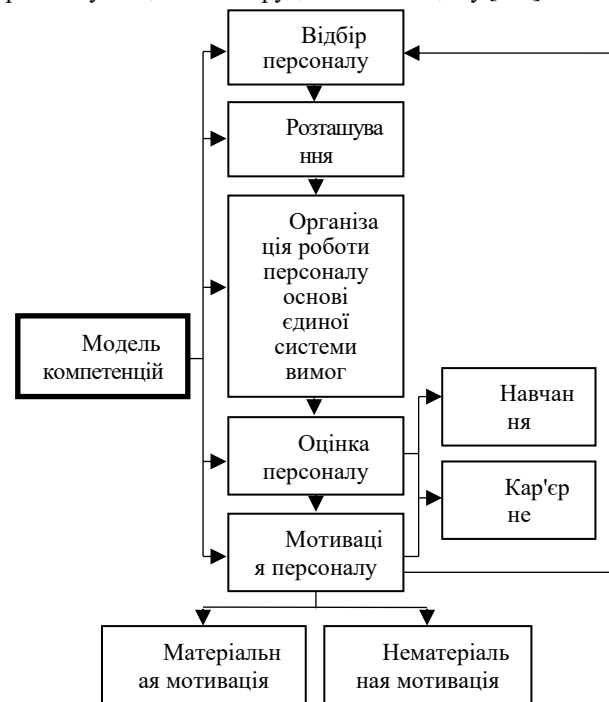


Рисунок 3 – Управління персоналом на основі моделі компетенцій

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного представлення про особливості їх поведінки [8-11].

Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні зроблена структура організації самі по собі не спонукують людей до роботи. Функція мотивації покликано забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків [8-11].

Важливою перевагою системи мотивації праці, що базується на компетенціях, є той факт, що вона створює можливість реалізації чотирьох найважливіших принципів: справедливості, об'єктивності, послідовності, прозорості [3].

Принцип справедливості. Дж. Адамс, американський психолог зазначав, що справедливість – це співвідношення між внеском людини та одержуваним ним благом.

Сьогодні соціально справедливим вважається суспільство, в якому люди мають рівні умови для реалізації своїх різних здібностей, а також існує об'єктивний, а не зрівняльний підхід до оцінки результатів діяльності кожної людини.

Справедлива система винагороди полягає у тому, що до співробітників ставляться неупереджено і відповідно до їх заслуг і цінності для підприємства.

Принцип об'єктивності. Об'єктивність досягається тоді, коли всі співробітники організації отримують адекватну винагороду щодо іншим членам колективу. Об'єктивний підхід до винагороди забезпечує максимально справедливую оцінку відносних характеристик та рівню оплати виконання роботи рівної значимості.

Принцип послідовності. Послідовний підхід до питання праці означає таке: заробітна плата не повинна змінюватись довільно і безпідставно по відношенню до різних співробітників або різних періодів часу. Рівень оплати праці не винен без вагомих причин відхилитися від норм, визнаних справедливими та об'єктивними.

Принцип прозорості. Прозорість передбачає, що працівникам зрозумілі процеси, що зумовлюють порядок винагороди та вплив, яке вони на них надають. Причини конкретних рішень щодо заробітної плати платі пояснюються співробітникам на момент їх прийняття. Співробітники беруть участь у розбиранні стратегії та визначення порядку винагороди, мають право знати, чому були прийняті ті чи інші рішення, і висловити свою думку щодо цього питання.

У практиці існує кілька основних підходів до розробки системи мотивації праці [5-6]:

1. Мотивація ґрунтується на оцінці цінності праці (робочого місця) – визначення цінності праці за допомогою оцінки праці (робочого місця); групування аналогічних видів робіт в окремі ступені оплати; визначення вартості праці для кожного ступеня оплати; встановлення механізмів функціонування системи.

2. Оплата ґрунтується на оцінці результатів праці – визначення результатів (показників) праці; встановлення взаємозв'язку оплати праці з показниками результативності праці; встановлення механізмів функціонування системи.

3. Оплата оцінки компетенцій – чіткий опис компетенцій; прив'язка рівня компетентності до рівня оплати; оцінка за компетенціями; вимір компетенцій – встановлення оплати; встановлення механізмів функціонування системи.

Головною перевагою мотивації, орієнтованої на компетенції є її розвиваюча компонента.

Розробка систем мотивації персоналу на основі компетенцій складна і внутрішньо суперечлива. Якщо орієнтуватися на здатність людей виконувати що-небудь, то оплата буде здійснюватися за проявлені компетенції [5, 7, 14].

Така система заохочує людей за їхню здатність виконувати завдання, а не просто за показники роботи. Працівників оцінюють по кожному пункту карти компетентності, а потім здійснюється загальна оцінка з використанням різних шкал (перевершує необхідний рівень компетентності; повністю компетентний; не досяг бажаного рівня, але розвивається необхідними темпами; не досяг бажаного рівня і розвивається недостатніми темпами.) Ці оцінки потім переводяться в надбавки до зарплати. Складнощі стосуються як принципів оплати – чи завжди доплати стимулюють однозначно необхідні компетенції, так і технологічного – наскільки справедливою виявилася система вимірювання. Причому проблема вимірювання поведінкових і особистих компетенцій тут присутній особливо гостро, і

трансформація вимірювань в загальну оцінку цілком може виглядати як необґрунтований процес [2, 7, 12].

Таким чином, проблема розробки системи оплати праці, орієнтованої на компетенції, пов'язана з проблемою вимірювання рівня розвитку компетентності. Адже якщо оцінювати рівень розвитку компетенцій працівника з точки зору виконання чого-небудь, що призводить до певного результату, то використовуваний підхід буде схожий на оплату, орієнтовану на показники. Важливо провести розмежування, в чому принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і оплатою, орієнтованою на показники (табл. 2) [2, 5].

Використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини, так і змінної частини системи мотивації персоналу. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу.

Таблиця 2 – Принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і оплатою, орієнтованою на показники

Оплата, орієнтована на компетенції	Оплата, орієнтована на показники
Заснована на узгодженій моделі компетенцій. Пов'язана з показниками побічно, через узгодження норм і розробку компетенцій	Заснована на досягненні конкретних результатів, виражених у формі цільових показників або проектів, які повинні бути завершені
Оплата орієнтована на майбутнє, так як націлює на розвиток і ефективну роботу в майбутньому	Орієнтована в минуле, так як платить за вже досягнутий результат
Оплата виходить з визнання виконавцями свого рівня компетентності	Оплата ґрунтується в основному на думці менеджерів, з якими працівники можуть бути не згодні

Розглянемо можливості використання компетентнісного підходу стосовно різних частин системи мотивації праці [15].

Основа матеріальної мотивації персоналу складає постійна частина – базова заробітна плата (тариф, оклад), що передбачає оцінку існуючих та демонстрованих компетенцій персоналу на конкретних робочих місцях (посадах) та проведення ранжування посад [3].

Методичним обґрунтуванням взаємозв'язку оцінки компетенцій та постійної частини оплати праці може бути грейдуння. Грейдинг, на думку спеціалістів консалтингової компанії Хей груп (Hay Group), основоположників даного підходу, – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу [3, 5].

Методикою тієї ж компанії Хей Груп передбачено три групи факторів: знання та навички (know how), вирішення проблем (problem solving), відповідальність (accountability), які практично повністю збігаються з структурою професійних компетенцій. Таким чином, грейдуння посад спирається на оцінку та ранжування посад за критеріями, в якості яких виступають професійні компетенції, що визначають вимоги до працівника щодо конкретної посади [3, 5].

Розрахунок постійної частини (ПЧ) заробітної плати на основі грейдінгу буде відбуватися за формулою:

$$ПЧ = \sum (Вага\ КЧП_i * Рівень\ прояву\ КЧП_i), \quad (1)$$

де Вага КЧП_{*i*} – вага *i*-го ключового чинника посади (*i*-ої компетенції);

Рівень прояву КЧП_{*i*} – рівень прояву *i*-го ключового чинника посади (*i*-ої компетенції).

Різні стимулюючі виплати, такі як доплати, надбавки, пільги, премії націлені на заохочення реальних та потенційних компетенцій персоналу, можливо затребуваних у найближчій перспективі. В данному випадку, використання компетентнісного підходу можливо при нарахуванні надбавок та розподіл премії застосовуючи так звані ключові показники (індикатори) ефективності (Key Performance Indicators, KPI), в якості яких також можна використовувати професійні компетенції за конкретними посадами у їх максимальних значеннях [3, 5].

Розрахунок змінної частини (ЗЧ) заробітної плати на основі KPI буде відбуватися за формулою:

$$ЗЧ = ЗЧ_{пл} * \sum (Вага\ КPI_i * Коефіцієнт\ КPI_i), \quad (2)$$

де Вага КPI_{*i*} – вага *i*-го ключового показника мотивації (*i*-ої компетенції);

Коефіцієнт КPI_{*i*} – коефіцієнт *i*-го ключового показника мотивації (*i*-ої компетенції).

Соціальні виплати також є частиною матеріальної системи мотивації, запропонованої працівникові в негрошової формі, але включається до структури витрат підприємства на роботу силу. Частина цих виплат також може призначатися працівнику за критерієм досягнення певного рівня компетентності [3, 5].

Специфіка діяльності підприємства та його організаційна культура визначають різну диференціацію нематеріальних елементів системи мотивації персоналу і за формами, і за силою мотиваційного впливу на персонал. Це можуть бути різні публічні винагороди (такі як почесні знаки, сертифікати, дошка пошани), різноманітні схеми визнання (у вигляді покращення умов праці, переобладнання робочого місця та/або надання додаткового офісного обладнання, гнучкого режиму роботи). Професійне навчання та зростання також є найважливішим стимулом, коли обмежені можливості матеріальної мотивації. Найбільш ефективною основою для призначення даної форми мотивації може бути досягнення працівником певного рівня компетентності.

Методичний підхід щодо мотивації персоналу на основі моделі компетенцій наведено на рис. 4.

Застосування у системі мотивації персоналу моделей компетенцій при належному інформаційному та відповідному нормативно-правовому забезпечення дозволяє підприємству реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей організації всіма працівникам.

Алгоритм розробки системи мотивації праці, яка орієнтована на компетенції, наступний [3]:

1. Узгодженість вимог до компетенцій.
2. Визначення рівня компетенцій.
3. Доказ досягнутого рівня компетенцій.
4. Рейтинг чи оцінка компетенцій.
5. Методичне обґрунтування взаємозв'язку оцінки компетенцій та мотивації праці.

6. Мотивація за компетенціями.

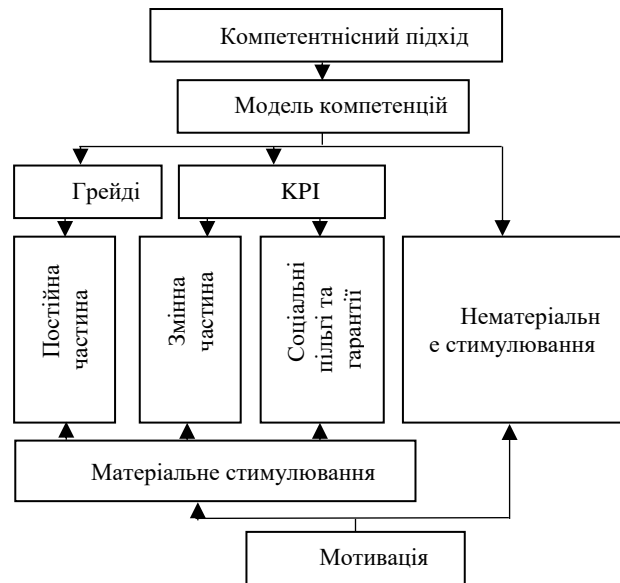


Рисунок 4 – Методичний підхід до мотивації персоналу на основі моделі компетенцій

Висновки. За результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Для підвищення ефективності управління персоналом, в умовах трансформаційних процесів переходу праці від фізичної в розумову і здійсненням в майбутньому подальшого переходу до творчої, з'являється необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й соціальну поведінку та інші якісні характеристики працівників, які впливають на результативність їх участі в трудовому процесі. Таким і стало поняття компетенція.

2. Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом дасть можливість на основі компетенцій інтегрувати всі кадрові процеси в єдине ціле, сприятиме підвищенню ефективності діяльності, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

3. Мотивація є функцією управління персоналом, яка формує ефективність використання персоналу. Використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини оплати праці на основі грейдінгу, так і змінної частини системи мотивації персоналу на основі KPI. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу.

4. Застосування компетентнісного підходу у системі мотивації персоналу моделей компетенцій дозволить реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей підприємства його працівникам.

Список літератури

1. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку / В.А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 20 (1296). – С. 121-124.
2. Митрофанова, Е. А. *Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-*

- практическое пособие* / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
3. *Концепція компетентного підходу в управленні персоналом: монографія* / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
 4. *Управління персоналом: підручник* / [В. М. Даниук, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Даниука. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
 5. Колот А. М., Цимбалок С. О. *Мотиваційний менеджмент: підручник*. Київ: КНЕУ, 2014. – 479 с.
 6. Петюх В.М., Базилук Б.Г., Герасименко О.О. *Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. КНЕУ, 2007. – 320 с.
 7. Pererva P. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskiy // *Problems and Perspectives in Management*. – Vol. 16, No. 1. – 2018. – P. 124–132. Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
 8. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – 893 с.
 9. *Управління персоналом та економіка праці: навч. посібник* / П. Г. Перерва [та ін.]; ред. М. І. Погорелов [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків: НТУ "ХПІ", 2015. – 521 с.
 10. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П. Г. Перерва, В. А. Кучинський // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2019. № 3 (9). С. 94–103.
 11. Дороніна М.С. *Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія* / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко, Д.Г. Михайленко, А.О. Полубедова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.
 12. Афанасьєв М. В. *Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб.* / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева, Д. О. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
 13. Семів Л.К. *Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр.* / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. – Київ: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
 14. Гуцан О. М. Дослідження сутності поняття "стимулювання" / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences: zb. nauk. pr.* – Харків: НТУ "ХПІ", 2020. – № 4 (6). – С. 7-13.
 15. Кучинський В. А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві / В. А. Кучинський // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2012. – № 15. – С. 162-168.
 3. *Konceptiya kompetentnogo podhoda v upravlenii personalom: monografiya* [The concept of a competence-based approach in human resource management: monograph] / A.Ya. Kibanov, E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Chulanova. – Moskva: INFRA-M, 2020. – 156 p.
 4. *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Human resource management: a textbook/] [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. – K.: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. – 666 p.
 5. Kolot A.M., Tsybaliuk S.O. *Motyvatsiynii menedzhment: pidruchnyk*. [Motivational management: a textbook.] Kyiv: KNEU, 2014. – 479 p.
 6. Petiukh V.M., Bazyluk B.H., Herasymenko O.O. *Upravlinnia personalom. Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyychennia dysypliny*. [Human resource management. Educational and methodical manual for independent study of the discipline.] KNEU, 2007. – 320 p.
 7. Pererva P. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskiy // *Problems and Perspectives in Management*. – Vol. 16, No. 1. – 2018. – pp. 124–132. Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
 8. *Ekonomika, menedzhment, marketynh turizmu ta hostynnosti: navch. posibnyk* [Economics, management, marketing of tourism and hospitality: textbook. manual] [Elektronnyi resurs] / P. H. Pererva [ta in.]; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Elektron. tekst. dani. – Kharkiv, 2020. – 893 p.
 9. *Upravlinnia personalom ta ekonomika pratsi: navch. posibnyk* [Human resource management and labor economics: textbook. manual] / P.H. Pererva [ta in.]; red. M. I. Pohorielov [ta in.]; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. – 521 p.
 10. Pererva P. H. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi efektyvnoho formuvannia i vykorystannia liudskoho kapitalu [Development of market potential of enterprises on the basis of effective formation and use of human capital] / P.H. Pererva, V.A. Kuchynskiy // *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu*. – 2019. № 3 (9). pp. 94–103.
 11. Doronina M.S. *Rozvytok profesiinoi kompetentnosti upravlinskoho personalu: monohrafiia* [Development of professional competence of management staff: monograph] / M.S. Doronina, I.V. Lytovchenko, D.H. Mykhailenko, A.O. Polubiedova. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2014. – 368 p.
 12. Afanasiev M.V. *Treninh formuvannia kompetentsii z ekonomiky pidpriemstva: navch. posib.* [Training in the formation of competencies in business economics: textbook. manual] / M. V. Afanasiev, I. V. Hontareva, D. O. Tyshenko. – Kharkiv: VD «INZhEK», 2010. – 328 p.
 13. Semiv L.K. *Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan: monohr.* [Human resource management in the knowledge economy: monograph.] / kol. avt.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. L.K. Semiv. – Kyiv: UBS NBU, 2011. – 406 p.
 14. Hutsan O. M. Doslidzhennia sutnosti poniattia "stymuliuвання" [Research of the essence of the concept of "stimulation"] / O. M. Hutsan, V. A. Kuchynskiy // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences: zb. nauk. pr.* – Kharkiv: NTU "KhPI", 2020. – № 4 (6). – pp. 7-13.
 15. Kuchynskiy V. A. Pidvyshchennia efektyvnosti protsesu upravlinnia produktyvnosti pratsi na pidpriemstvi [Improving the efficiency of the productivity management process at the enterprise] / V.A. Kuchynskiy // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI": zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva*. – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2012. – № 15. – pp. 162-168.

References (transliterated)

1. Kuchynskiy V.A. Skladovi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom i yoho personalom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Components of effective management of the enterprise and its personnel in the conditions of innovative development] / V.A. Kuchynskiy // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr.* – Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. – № 20 (1296). – pp. 121-124.
2. Mitrofanova, E. A. *Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kompetentnostnyy podhod v upravlenii personalom: uchebno-prakticheskoe posobie* [Human resource management: theory and practice. Competence approach in human resource management: a training manual] / E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Belova; pod red. A.Ya. Kibanova. – Moskva: Prospekt, 2012. – 72 p.

Надійшла (received) 15.11.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кучинський Володимир Анатолійович (Kuchynskiy Vladimir Anatolyevich, Kuchynskiy Volodymyr Anatoliyovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>; e-mail: volodymyr.kuchynskiy@khi.edu.ua.

Гуцан Олександр Миколайович (Gutsan Aleksandr Nikolaevich, Gutsan Oleksandr Mikolayovich) – кандидат економічних наук, Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: oleksandr.gutsan@khi.edu.ua.