

ЭКОНОМИКА

УДК 331.108.43 (075.8)

*И.Б. Адова, М.В. Симонова***ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

В быстро меняющихся условиях функционирования организации традиционные системы оплаты труда имеют ограниченное применение. К современным инструментам управления вознаграждением относится оценка компетентности персонала. Цель данной статьи – продемонстрировать, как модель компетенций используется при проектировании системы вознаграждения персонала в организации.

Ключевые слова: оценка персонала; модель компетенций; система вознаграждения.

Для достижения устойчивого преимущества в конкуренции организации необходимо принять за основу принцип комплексного управления качеством на основе стратегического сочетания двух моделей управления: «жесткого» и «мягкого». Жесткое управление связано с использованием основных инструментов управления качеством, а мягкое – с управлением человеческими ресурсами и социально-культурными изменениями в организации [1]. Но для многих организаций именно дефицит персонала является главным ограничителем роста, т.к. потребности развивающегося бизнеса могут опережать предложения рынка труда, ведь только талантливый, обученный и мотивированный персонал может создать организации конкурентное преимущество.

В большинстве российских организаций устанавливается оплата за количество и качество труда (согласно трудовому законодательству Российской Федерации). Как правило, базовая ставка определяется исходя из квалификации работника, определяемой разрядом или категорией (грейдом). В случае использования сдельной системы оплаты труда для рабочих (как оплаты по результату) заработная плата начисляется исходя из расценок на операции заданного уровня сложности. Для рабочего результат его труда достаточно предсказуем, но для специалистов и руководителей воздействие изменений внешней среды и внутренних характеристик инфраструктуры организации не позволяет жестко прогнозировать конечный результат деятельности. В связи с этим для данных категорий работников используется обычно повременная-премиальная система оплаты труда, когда постоянная часть заработной платы определяется уровнем квалификации, а переменная – результативностью деятельности.

Вознаграждение за труд на уровне организации как форма признания достижений персонала в целях возмещения его трудовых усилий в соответствии с законодательством оказывает воздействие на поведение работников и эффективность их деятельности через результаты труда или навыки, которые повышают уровень их признания и увеличивают уровень заработной платы.

Современные западные исследователи подчеркивают значимость поведенческого подхода к управлению вознаграждением и говорят о том, что «организация формируется для выполнения какой-то определенной миссии. Чтобы справиться со своим предназначением,

она должна привлечь и нанять людей, которые обладают определенными знаниями, навыками, наклонностями и подходами. Организация конструирует и реализует систему вознаграждения с целью направить фокус внимания работников на необходимость особого поведения, которое данная организация считает надобным для достижения желаемых целей и решения поставленных задач... Чтобы вознаграждения оказались полезными для стимулирования желательного поведения, они должны удовлетворять запросы тех наемных работников, на поведение которых призваны влиять» [2. С. 83].

Вот тут-то и может идти речь о формировании так называемых общих компетенций (некоторые исследователи называют их ключевыми) как об особых способностях, позволяющих человеку максимально эффективно становиться компетентным в той или иной области деятельности. Если эти компетенции сформированы, значит, у персонала есть некий особый ресурс достижения высокого уровня компетентности в любом виде деятельности.

Роль этих нефинансовых активов в стратегии организации трудно переоценить, т.к. никакие финансовые вливания не спасут организацию, не имеющую талантливого и опытного персонала, «имени» и собственных разработок.

Естественный способ улучшения финансовых показателей организации заключается в повышении удовлетворенности ее потребителей качеством поставляемых товаров и/или услуг. Добиться этого можно, усовершенствовав внутренние процессы организации, а также повысив общую компетентность персонала. Тем не менее достигнутый успех не будет долговременным, и его необходимо удерживать посредством создания собственных инноваций в части совершенствования продукции, процессов и менеджмента.

Происходящие изменения вынуждают организации «охватить через формализованные оценочные системы область “неявного знания” (скрытого, опирающегося на неосознанные ощущения, слабо поддающегося прямому выражению и поэтому сугубо личностного)» [3. С. 217]. Особая задача такой системы – отбор так называемого кадрового ядра организации, предопределяющего ее текущее состояние и развитие. Это можно рассматривать как своего рода гарантию обеспечения наилучшего размещения капитала, направленного на приобретение и развитие человеческих ресурсов.

Проведение регулярной оценки персонала по значимым для организации параметрам позволяет определить зоны развития персонала, выбрать методы обучения, а главное – сформировать мотивацию к развитию компетенций, необходимых организации в данный момент и в будущем. Но результативным может быть развитие лишь тех компетенций персонала, в области которых у него есть потенциал.

Текущая оценка персонала рассматривается нами как процесс определения эффективности его деятельности в ходе реализации задач организации, что позволяет получить информацию для принятия управленческих решений в области вознаграждения персонала. Прямым результатом оценивания персонала является получение информации в той форме, в какой ее хочет видеть руководитель, а косвенный результат проявляется как импульс к профессиональному развитию всего персонала организации.

Эффективность деятельности персонала обычно оценивается с помощью двух методов: затратного (модель оценки актива) – как отношение конечного результата деятельности (прибыли) организации к понесенным затратам, либо беззатратного метода (модель оценки полезности) – как соотношение результата и удовлетворенных потребностей, достигнутых целей и др., т.е. как мера удовлетворения социальных ожиданий.

Но не все результаты и затраты поддаются количественному измерению, поэтому в организациях с инновационным управленческим подходом применяют появившийся не так давно за рубежом метод оценки персонала, основанный на учете компетенций (competency based assessment). Согласно данному методу, компетенцию можно рассматривать как сумму знаний (knowledge), умений (knowhow) и поведенческих навыков (behavior), необходимых «для превосходного качества выполнения работы» [4. С. 21].

Таким образом, компетентностный подход учитывает психологический эффект оценки персонала (моделирование необходимого трудового поведения) наряду с эффектами экономическим (улучшение финансовых и коммерческих показателей организации), социальным (повышение удовлетворенности результатами труда как персонала, так и работодателя) и др. При этом, как справедливо отмечается исследователями, «система оценки персонала должна учитывать специфику деятельности на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса оценки, меры, принимаемые по результатам оценки» [5. С. 417].

Компетентностный подход предполагает оценку персонала через сравнение результативности, качества и сложности осуществленного труда с эталонными характеристиками в данной должности. Поэтому определенный набор таких компетенций может достаточно точно описать трудовое поведение, которое требуется для успешной работы в данной должности или по группе сходных должностей. Этот набор называется моделью компетенций (model of competence).

Существуют разные мнения относительно определения модели компетенций персонала в организации.

Согласно одной точке зрения, компетенции должны быть заранее определены, и во всех случаях используется один и тот же перечень. Причем все компетенции имеют фиксированное, раз и навсегда данное определение и внутренние уровни (грейды). Стандартизированный набор компетенций, в сущности, представляет собой набор из точных и четких профилей идеальных работников и, соответственно, всего коллектива. Точно определяя поведенческий портрет работника (профиль успеха, отображающий необходимые качества, характеристики и степень выраженности каждой из характеристик), организация системно подходит к управлению мотивацией, повышению уровня управленческой культуры и эффективности отдачи персонала [6].

Сторонники другой точки зрения полагают, что перечень компетенций персонала должен корректироваться под соответствующую должность с учетом среды функционирования конкретной организации [7].

При любом подходе наличие модели компетенций как единой системы координат оценивания дает возможность согласовывать критерии подбора и оценки персонала со стратегией организации, нанимать и продвигать тех работников, чьи потенциальные компетенции максимально соответствуют ее потребностям, задавать приоритетные направления профессионального развития и разрабатывать эффективные меры для удержания ценного персонала. Оценка работников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, предоставляет информацию для разработки комплексной системы обучения и развития персонала организации, системы мотивации и стимулирования труда, позволяет объективно формировать систему общего вознаграждения.

В литературе отмечается наличие тенденции к сокращению числа компетенций в одной модели, что значительно облегчает использование компетентностного подхода как действенного инструмента вознаграждения [8]. Практики говорят даже о том, что все чаще встречаются организации, применяющие всего одну модель компетенций, которая соответствует стандартам поведения и деятельности, предъявляемым ко всему штату работников [6]. На наш взгляд, это возможно лишь в однопрофильных организациях с однородным персоналом.

Обобщая существующие теории и практику в области проектирования отдельных подсистем управления персоналом, можно выделить два подхода к формированию модели компетенции в организации.

Традиционный подход (traditional approach) к формированию организационной модели компетенций основан на принципах комплексной методики «Анализ работ» (job analysis). Он обычно реализуется с помощью индивидуальных и групповых методов.

Индивидуальные методы:

1. Психологическое тестирование (psychological testing). Проводится для определения профессиональной компетентности на основе проявления тех или иных индивидуальных свойств личности (основоположники – психологи F. Galton и J. Cattell). Метод эффективен не только при отборе новых кандидатов на вакантную должность в организации, но и при ротации персонала, формировании кадрового резерва. Возмож-

ны три варианта работы с данным методом: а) без первоначального определения критериев оценки, когда тестирование проводится для получения общей информации о кандидате или уже работающем сотруднике; б) с определением критериев (для получения конкретной информации по заданным требованиям к определенной должности); в) с определением критериев, основанных на сравнении результатов тестирования кандидата с результатами успешного сотрудника, работающего на данной должности или выполняющего соответствующую функцию. Чаще всего применяются тесты когнитивных способностей (тесты на интеллект), используются для оценки общего интеллекта и его составляющих, таких как пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности); личностные тесты (предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом); тесты на определение мотивационной сферы (используются для того, чтобы, определив, что именно движет человеком, предсказать его поведение в различных ситуациях и выбрать способ стимулирования для данного человека); тесты на обучаемость (направлены в первую очередь на выявление того, насколько кандидат, не имеющий опыта работы, способен учиться, на прогнозирование успешности его вхождения в должность); тесты на выполнение образца работы (направлены на выявление основных умений и знаний, необходимых для выполнения определенной работы для кандидатов с опытом работы) и т.п. [9].

2. Метод структурированного интервью (structured behavioral interview). В практической деятельности используются разные виды интервью – от полностью свободной беседы (интервью по определенной тематике, не имеющее заранее подготовленного плана и сформулированных вопросов, когда определение длительности беседы, последовательность вопросов и их уточнение оставлены на усмотрение интервьюера) до полностью формализованной процедуры опроса (опросник фактически представляет собой анкету с преимущественно закрытыми вопросами) [10]. Именно структурированное интервью позволяет облегчить процедуру оценки, т.к. его поведенческие вопросы строятся вокруг конкретных инцидентов (например, глубинное интервью с должностным лицом, во многом определяющим будущее развитие организации и ту позицию, для которой моделируются компетенции, имеет своей целью спрогнозировать и учесть требования к должности в будущем и, соответственно, общую направленность модели компетенций на основе стратегии организации).

3. Метод репертуарных решеток (repertory grid) основан на теории личностных конструктов Дж. Келли и предназначен для определения наиболее значимых компетенций (с помощью оценочных шкал) с точки зрения достигаемых результатов и критериев, которыми руководствуются сотрудники организации (руководители, коллеги, подчиненные), когда оценивают успешность или неуспешность анализируемого работника, чтобы получить структурную оценку этой должности [11].

4. Метод критических инцидентов (critical incident technique) основан на трудах Дж. Фланагана и позволяет провести выделение критических компетенций из

реальной практики для последующего определения поведенческих индикаторов и формулирования действий, а потом характеристик и способностей личности, которые понадобились для того, чтобы инцидент состоялся и имел то или иное завершение [12].

5. Метод поведенческих шкал с определенными для каждой компетенции индикаторами, позволяющими объективизировать и ускорить оценку работника в целом и по отдельным компетенциям (например, рейтинговые шкалы, привязанные к поведению (behaviorally anchored rating scale), где используется пятибалльная шкала от А (+2) – выдающееся поведение, В (+1) – выше ожидаемого, С (0) – соответствует ожиданиям, D (-1) – ниже ожидаемого, до Е (-2) – неудовлетворительное) [8].

6. Метод «360 градусов» (360-degree feedback) представляет собой систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратной связи по ней [13]. С помощью данного метода оценивается поведение в реальных рабочих ситуациях и с учетом проявленных деловых качеств. Данные получают путем опроса самого работника, его непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а в отдельных случаях – и клиентов оцениваемого. Особенно эффективен этот метод при выявлении потребностей в обучении и создании индивидуальных планов развития. Преимущества использования: сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие или взаимодействующие с ним, оценивают его компетенции и его поведение. Действительно, в этом случае важна обратная связь.

7. Так называемые самометоды: самооценка (self-appraisal), саморегистрация (self-recording), самофотография (self-photography) и т.п., осуществляются работником самостоятельно (после проведения соответствующего инструктажа наставником, руководителем и др.) с регистрацией в структурированной форме полученных результатов, отбором значимой информации о содержании работы, ее продолжительности и других параметрах деятельности. Цель этих методов – выявление проблем, с которыми работник сталкивается в своей трудовой деятельности и определение необходимых для этого компетенций. Использование самометодов позволяет работнику стать более организованным и осознать необходимость обучения или повышения квалификации «в тех областях работы, которые следует улучшить» [7. С 108].

Групповые методы эффективны, если в организации имеется группа персонала, выполняющая одинаковую работу. Эти методы позволяют руководству организации составить систематизированное описание компетенций, которыми должен обладать работник, подбираемый на определенную работу или должность, разработать или приобрести программы обучения или повышения квалификации в целях обеспечения у группы необходимого уровня компетентности. Из всей совокупности этих методов практики наиболее часто выделяют следующие [14]:

1. Метод наблюдения (surveillance), когда непосредственный руководитель, представитель кадровой службы или эксперт фиксирует информацию относительно

деятельности группы на бумагу на основе увиденного (лично или с помощью анализа видеозаписи) и структурирует ее.

2. Метод анкетирования (questioning) проводится на основе обобщения и анализа ответов работников на стандартные или разработанные в организации формы (анкеты, опросные листы и т.п.) с целью получения определенной информации.

3. Экспертный метод (expert commission). Специальная комиссия собирает информацию о работе, анализирует ее и предоставляет независимое мнение о полученных результатах.

4. Ролевые игры (role-playing games) полезны тогда, когда необходимо разобраться в том, что происходит в группе и насколько верно группа идет к достижению цели. Если группа или ее члены «ушли в сторону», то необходимо провести корректирующие мероприятия (тренинг, дообучение, ротацию и т.п.).

Однако ассесмент-центр (assessment center) мы не отнесли ни в первую ни во вторую группу методов. Его можно считать смешанным и возможным к использованию как в индивидуальной, так и в групповой форме. Автор метода D. Bray предложил при исследовании персонала использовать взаимодополняющие методики для того, чтобы создать упражнения, имитирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого персонала, в которых проявлялись бы имеющиеся у него и потенциальные компетенции. Степень их выраженности оценивается специалистами или экспертами (внутренними или приглашенными), и руководитель получает довольно объективный личностно-профессиональный профиль работника (описание его сильных и слабых сторон, зон ограничений и т.п.), чтобы разработать план его развития с учетом требований к занимаемой должности или роли в организации [15]. Этот подход имеет многоцелевую направленность: установление величины и структуры вознаграждения конкретного работника, отбор в процессе проведения внешних и внутренних конкурсов на вакансии, формирование кадрового резерва, внедрение специальных программ для отбора и «выращивания» работников Hi-Po (сокр. с англ. high potential – «высокий потенциал», т.е. стоящих несколько ниже оцениваемой позиции/должности/работы, но достойных для инвестирования средств организации в их развитие и ротацию), определение основных направлений обучения персонала, подбор команды или рабочей группы в новый проект или вновь организуемое подразделение и др.

Второй подход характеризуется адаптацией готовых моделей компетенций (например, прямая атрибуция (direct attribution), меню компетенций (menu of competence) и др.) для построения модели под конкретную должность/работу в конкретной организации. В этом случае сам работник, руководитель или эксперт определяют, какие именно компетенции из предлагаемого перечня в большей мере относятся к данной должности, а какие – в меньшей, затем отобранные компетенции используются при оценке деятельности [16].

Современный этап развития этого подхода предполагает использование информационных технологий для подстройки готовой модели компетенций (на базе специального программного обеспечения) под стратегию

развития организации, что позволяет сделать более эффективным управление человеческими ресурсами организации в целом. Для решения возникающих при этом проблем может быть создан Центр компетенций как организационная форма, объединяющая функции Центра оценки (поддержка в принятии управленческого решения относительно конкретных работников) и Центра развития (помощь работникам в становлении их как профессионалов и их дальнейшем развитии). Через Центр компетенций руководство организации получает информацию о состоянии индикаторов текущих и потенциальных компетенций работников на определенной должности/функциональном уровне, что позволяет своевременно корректировать их систему вознаграждения.

По нашему мнению, вне зависимости от применяемого в организации подхода к формированию модели компетенций оценка персонала с учетом компетенций предполагает реализацию следующих в равной степени значимых и ответственных этапов: 1) разработка моделей компетенций; 2) проведение оценки или аттестации путем сопоставления эталонных профилей должности с анализом компетенций, выявленных у персонала; 3) сравнение результатов, полученных по итогам оценки по компетенциям, в разрезе каждой должностной позиции; 4) выработка соответствующих управленческих решений относительно вознаграждения и развития персонала организации и др.

Развивая описанный нами в [17] механизм комплексной оценки персонала и исходя из логики компетентностного подхода, дадим характеристику отдельных элементов описанного механизма (см. табл. 1).

Из табл. 1 можно увидеть, что комплексная оценка персонала – достаточно сложный и трудоемкий процесс, и разработка механизма его проведения сама по себе является проблемой, которая требует углубленного исследования.

Данный механизм комплексной оценки персонала вписывается в разработанную нами модель формирования общего вознаграждения персонала. Следует отметить, что применение компетентностного подхода как основы для формирования системы оценки персонала находится под влиянием факторов внешней и внутренней среды организации.

Оценка внешней среды предполагает рассмотрение институциональных условий функционирования организации, постоянный мониторинг состояния рынка труда и анализ конкурентных преимуществ самой организации. Все это оказывает существенное воздействие на кадровую политику организации и формирует стратегические планы развития персонала.

Стратегический подход к управлению персоналом отличается от тактического тем, что последовательный подход к оценке и развитию персонала отождествляется с компетенциями, необходимыми для поддержания ключевых компетенций (core competence) самой организации, т.е. относящихся к созданию конкурентного преимущества. Причем в целях формирования оптимальной системы общего вознаграждения персонала должны быть согласованы результаты анализа и сообщения по поводу внешней и внутренней среды организации.

Оценка внутренней среды предполагает определение наиболее важных компетенций персонала, доступных к использованию на различных должностях и видах работ, и выбор на этой основе системы оплаты труда с возможностью перехода к индивидуальной. Наличие у персонала конкретных компетенций с высоким оценочным коэффициентом/баллом позволяет расширить рамки работы, выполняемой на конкретной должности. Компетенциям присваивается вес, характеризующий их значимость (уровень важности). Затем формируются стандарты/нормативы эффективного выполнения работы (задания) и ранжируются сами должности. Завершающим элементом становится оценка результатов деятельности, т.е. продемонстрированные

или возможные к осуществлению в будущем компетенции персонала. Оценка компетенций ведет к изменению статуса (должности) и/или уровня вознаграждения, так как компетентностный подход в управлении вознаграждением предполагает, что оценка компетенций играет основополагающую роль, поскольку на ее основе формируются самостоятельные системы оплаты труда [18].

Управление оплатой труда с учетом компетенций персонала открывает возможность для выбора широкого спектра управленческих решений в области проектирования системы вознаграждения. В развитии некоторых подходов [19] мы рассматриваем пять возможных систем вознаграждения на основе компетенций (табл. 2).

Т а б л и ц а 1

Элементы механизма системы оценки компетенций персонала и их характеристика

Элементы	Содержание
Концептуальные основы оценки	Функциональный, деятельностный, процессный подходы и др.
Принципы построения системы оценки	Устанавливаются авторитарно, демократически и т.п.
Субъект оценки	Внешний: кадровое агентство или консалтинговая организация, ассесмент-центр, эксперты и т.п. Внутренний: руководитель, коллеги, подчиненные, эксперты, ассесмент-центр, самооценка и т.п.
Объект оценки	Организация, проект, подразделение, группа работников, индивидуум
Предмет оценки	Результат труда: непосредственный/опосредованный либо прямой (косвенный) в количественных или натуральных единицах; качество труда: оценка труда по времени и сложности; компетенции персонала как демонстрируемое поведение; мотивы и мотивация; удовлетворенность трудом и т.п.
Цели, функции и периодичность оценки	Отбор персонала на вакантную должность, установление вознаграждения, ротация, аттестация, текущая (периодическая) оценка и т.п.
Направления оценки	Существующие компетенции; компетенции, которые можно развить для выполнения работы/должности в настоящем/будущем и т.п.
Виды оценки	Стандартизированная и нестандартизированная, формализованная и неформализованная, устная и письменная, с применением информационных технологий и т.п.
Доступность результатов оценки	Гласные и закрытые
Роль результатов оценки в дальнейшей деятельности персонала и организации	Существенная, незначительная, нейтральная и т.п.

Т а б л и ц а 2

Системы вознаграждения персонала на основе учета компетенций

Наименование	Сущность
Оплата разнообразия компетенций	Заработная плата напрямую зависит от развития вертикальных и горизонтальных компетенций и поощряет скорее многофункциональность сотрудника, чем профессионализм
Оплата специализированных компетенций	Определяется согласно традиционному приему «вилкок», т.е. заработная плата тем больше, чем профессиональнее сотрудник в рамках своей должности
Оплата индивидуальных компетенций	Заработная плата формируется исходя из перечня компетенций, закрепленных за конкретным рабочим местом (должностью)
Оплата подтвержденных компетенций	Заработная плата учитывает индивидуальный опыт работника, т.е. поощряются компетенции, полученные ранее, на предыдущем месте работы
Оплата потенциальных компетенций	Заработная плата формируется с учетом оплаты компетенций, которыми работник обладает, но на данном этапе развития организации не пользуется

Первые три системы учитывают используемые/демонстрируемые компетенции работников, остальные две – потенциальные компетенции. Следует отметить, что в организации может быть сформирована и комбинированная система вознаграждения, т.к. речь идет о необходимости стимулирования развития компетенций, обеспечивающих не столько настоящий, сколько будущий успех и устойчивость организации.

Компетентностный подход позволяет эффективно использовать не только финансовые, но и нефинансовые инструменты системы вознаграждения персонала [20].

Основой финансовой части системы вознаграждения остается базовая заработная плата, основанная на оценке существующих и демонстрируемых компетен-

ций персонала и ранжировании должностей. Стимулирующие выплаты (льготы, надбавки, премии, доплаты) могут выплачиваться за наличие потенциальных компетенций, которые, возможно пригодятся организации в скором времени. Компенсационные выплаты позволяют нивелировать отклонения в содержании и условиях труда и отдыха. Социальные выплаты («соцпакет») также можно отнести к финансовым элементам системы вознаграждения. Несмотря на то что для работника они могут иметь неденежную форму, для организации – это часть ее затрат на рабочую силу.

Таким образом, в составе системы вознаграждения четко выделяются постоянная и переменная части, которые несут в себе совершенно разные по силе воздей-

ствия мотиваторы для персонала. Переменная часть призвана стимулировать к более интенсивному труду и достижению определенных результатов за короткие промежутки времени, тогда как постоянная часть формирует у персонала долгосрочные мотивы и заставляет задуматься о том, что следует предпринять для изменения величины своего вознаграждения за труд. Но, как правило, базовая часть системы вознаграждения изменяется редко, а вот уровень переменной корректируется руководством в зависимости от результатов текущей деятельности, внешних факторов и стратегии организации.

В зависимости от специфики самой организации и ее корпоративной культуры нефинансовые элементы системы вознаграждения персонала весьма разнообразны и способны оказывать как минимальное, так и максимальное мотивационное воздействие на персонал. Нефинансовые вознаграждения могут быть представлены видимыми публичными вознаграждениями (сертификаты, почетные знаки, «доска почета», «лучшие люди фирмы» и т.п.), улучшением условий на рабочем месте (переоборудование рабочего места и/или предоставление дополнительного офисного оборудования, изменение графика работы и т.п.) и другими «схемами признания». Предоставление возможности профессионального обучения и развития также может стать важнейшим инструментом для набора и удержания персонала и, кроме того, средством вознаграждения, когда повысить в должности или наградить денежной премией затруднительно [21].

Компетентностный подход может использоваться как для проектирования и корректировки постоянной части (базового оклада и т.п.), так и для пересмотра переменной части системы общего вознаграждения персонала.

Итак, общее вознаграждение работников формируется под воздействием, с одной стороны, системы мотивации и оплаты труда, а с другой – системы оценки персонала организации. Под влиянием обратной связи удовлетворенность персонала от общего вознаграждения может воздействовать не только на саму стратегию вознаграждения организации, но и на ключевые компетенции, т.к. неэффективная система вознаграждения слабо мотивирует наиболее ценных работников, не позволяя организации сформировать весомые конкурентные преимущества на рынке. А это, в свою очередь, может изменить стратегические цели организации и в критическом случае – ее миссию.

Применение метода оценки персонала с учетом компетенций при соответствующем информационном и нормативно-правовом обеспечении в управлении системой вознаграждения персонала позволяет организации реализовать принципы объективности и понятности всем работникам. Компетентностный подход запускает процессы изменений на всех уровнях: люди, группы и организация в целом получают возможность оценить и использовать собственный потенциал, развиваться, разрабатывать новые управленческие технологии, осваивать новые интеллектуальные, коммуникационные и другие ресурсы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Стратегическое управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002. 328 с.
2. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
3. Каз М.С. Динамика экономического знания и мотивация труда: когнитивно-ценностный подход. Томск: Томский государственный университет, 2003. 352 с.
4. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 352 с.
5. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учеб. пособие. М.: ЭКСМО, 2007. 624 с.
6. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 228 с.
7. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник: Пер. с англ. М.: НИРО, 2004. 128 с.
8. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 201 с.
9. Лихи Т. История современной психологии: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003. 448 с.
10. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр: полное руководство: Пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 201 с.
11. Келли Дж.А. Теория личности: психология личных конструктов: Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 249 с.
12. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.
13. Уорд П. Метод 360 градусов: Пер. с англ. М.: НИРО, 2006. 352 с.
14. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 264 с.
15. Hock J., Bray D. Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // Personnel Psychology. 1976. Vol. 29, is. 1. P. 13–30.
16. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 384 с.
17. 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.
18. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2008. 288 с.
19. Рятисов Н.А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием. Новосибирск: НГПУ. 2007. 128 с.
20. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 278 с.
21. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2004. 752 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 4 марта 2010 г.