

---

# II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 005.336.2:331.108.43

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Л. Т. СНИТКО, доктор экономических наук  
(Белгородский университет кооперации, экономики и права, Россия)

**Аннотация.** Рассмотрены основные методы оценки компетенций; проведено сравнение тарифных систем, основанных на тарифной сетке, и системы грейдов; определены цели и особенности стимулирования компетенций работников.

**Ключевые слова:** компетенции работников, тарифная система, система грейдов, стимулирование.

В процессе трудовой деятельности компетенции преобразуются в ожидаемые результаты, эффективные совместные действия, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников к достижению конкретных целей организации и заданных результатов труда.

В настоящее время в российской науке не разработано альтернативы количественному (аналитическому) методу оценки и стимулирования компетенций. Наиболее востребованный способ создания иерархии должностей – это унаследованная с советских времен 18-разрядная тарифная сетка или ее модификации. Однако ситуация на российском рынке труда постепенно меняется, и 18-разрядная сетка уже отменена в ряде регионов РФ, где действуют региональные положения по оплате

труда. В отличие от зарубежной практики, где используются разнообразные методы, в СССР НИИ Труда разрабатывал только различные модификации количественного балльно-факторного метода, которые были положены в основу Единого Тарифно-квалификационного справочника, где все существующие профессии/должности по всем отраслям народного хозяйства распределены на разряды с кратким описанием типичных должностных обязанностей.

Целью такой системы разрядов была необходимость тарификации этих работ, то есть присвоение им денежного эквивалента в качестве вознаграждения за количество и качество затраченного труда, то есть реализацию компетенций.

В настоящее время процессу оценки должности и соответствующих компетенций, уде-

ляется недостаточно внимания. Многие авторы, освещающие проблемы оплаты труда, не затрагивают важность оценки рабочих мест и до сих пор ссылаются на существующий Единый тарифно-квалификационный справочник профессий, не конкретизируя этап оценки должностей для конкретной организации. При создании ЕТКС не было цели построить иерархию профессий/должностей для стандартной организации, нужно было вывести приблизительные соответствия профессий/должностей между различными отраслями народного хозяйства. Ввиду отсутствия действенного инструментария, организации вынуждены самостоятельно оценивать должности и компетенции, присваивая им уровень (грейд) и размер вознаграждения. В небольших компаниях это происходит эмпирическим путем, а крупные вынуждены привлекать консультантов или создавать собственные модификации.

В любом случае необходимы стимулирующие воздействия, которые осуществляет субъект управления любого уровня – государство, органы управления организацией, непосредственный руководитель и так далее, приводя в действие процесс формирования реальных стимулов реализации имеющегося набора компетенций.

Как известно, мотив – внутреннее осознанное побуждение, а стимулы – это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть та основа, которая при определенных условиях создает стимулы к трудовой деятельности.

Важно наличие органа управления, обладающего набором благ – стимулов, необходимых работнику, и предоставляющего их при условии эффективной индивидуальной и коллективной трудовой деятельности. Благо, обретая стимулирующую функцию, становится стимулом труда. Стимул (от лат. stimulus) – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации [1].

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов [2].

Механизм управления через стимулирование компетенций основан на комплексном применении принципов, приемов и ценностей, способных удовлетворить потребности работников. Функционирование этого механизма определяют факторы, обеспечивающие качество исполнения трудовых функций и ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется внутренней и внешней оценками. Внутренняя оценка обусловлена самим процессом выполнения работы и восприятия результатов своего труда самим работником, а внешняя – оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.

Стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ, так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ [3].

Основные направления стимулирования – материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и т. п.) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т. п.). И в этом смысле стимулы являются элементами системы конкретных мер в распределительном механизме, действующем в организации.

Для определения заработной платы и эффективного управления компетенциями европейский менеджмент применяет различные методы, определяющие требования к сотруднику на определенном рабочем месте при нормативной производительности труда, в первую очередь, грейдинг. Грейдинг (англ.

grading) – классификация, сортировка, упорядочивание, а грейдирование – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре в соответствии с ценностью данной позиции для организации. Грейды – это иерархические уровни, по которым распределяются все должности в организации по принципу «чем выше грейд, тем выше зарплата». Это значит, что понятие грейдов более широкое, чем разряды, хотя принципы их построения абсолютно схожие – чем большая сложность работ, чем большие требуются умения для их выполнения, тем выше грейд и зарплата.

Понятие «грейд» включает в себя не только материальную составляющую совокупного пакета оплаты труда (оклад, бонусы, комиссия, доплаты), но и место должности в иерархии компании, объем предоставляемых льгот, категорию персонала, набор компетенций. Грейды используются и для планирования обучения и карьеры, оценки эффективности работы. Степень сложности требований, предъявляемых на рабочем месте, называется трудовой стоимостью. Трудовая стоимость определенной деятельности является мерой для определения относительного уровня заработной платы.

Оценка рабочего места проводится в три этапа: описание работы, анализ качества выполняемой работы и оценка. В ходе оценки применяют суммарные и аналитические методы. Суммарные методы дают общую оценку степени трудности работы на данном рабочем месте. Метод установления порядка по степени трудности является относительно простым, но может применяться только в небольших организациях. Все имеющиеся рабочие места оцениваются по степени трудности и перечисляются в соответствии с ее уменьшением.

Метод определения групп заработной платы учитывает специфические требования отдельных работ, распределяя их по группам одинаковой степени трудности. Преимуществом этого метода является простота применения, но удобство его использования зависит от точного определения отдельных признаков групп заработной платы. У многих специалистов по оплате труда складывается впечатление, что грейдирование является полным аналогом тарифной системы. Тарифно-разрядная сетка, как и грейды, представляет иерархию должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Но имеются и существенные отличия, представленные в табл. 1.

Таблица 1

### Сравнительная характеристика тарифной системы и грейдов

| Тарифные системы   | Системы грейдов  |
|--|--|
| Построены на основе оценки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• профессиональных знаний;</li> <li>• навыков;</li> <li>• стажа работы</li> </ul> | Предусматривает следующие критерии оценки должности и проявления компетенций: <ul style="list-style-type: none"> <li>• управление;</li> <li>• коммуникации;</li> <li>• ответственность;</li> <li>• сложность работы;</li> <li>• самостоятельность;</li> <li>• цена ошибки и др.</li> </ul> |
| Должности выстраиваются по принципу увеличения вознаграждения (оклада)   | Должности выстраиваются по принципу увеличения вознаграждения  |
| Структура тарифной сетки не допускает пересечения (наложения) размеров окладов   | Пересечение окладных диапазонов используется для более полного учета компетенций на различных уровнях  |
| Иерархия тарифной сетки основана на минимальной зарплате и учете коэффициентов межразрядных, межотраслевых, междолжностных и межквалификационных     | Структура грейдов базируется на весе должности или компетенций, определенных в баллах  |
| Все должности выстраиваются по иерархии  | Должности размещаются по принципу важности для организации   |

Система грейдов оценивает все рабочие места в организации, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на организацию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Описание должности позволяет корректно сравнивать ее с аналогичными должностями на рынке труда, что дает возможность ориентироваться на внешнюю конкурентную среду при определении вознаграждения. На сегодняшний день система грейдов, по мнению многих практиков, наилучшая и единственно оправданная для начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей.

Сопоставление западных и отечественных подходов показало, что, несмотря на использование схожих теорий стимулирования, созданных в основном зарубежными учеными, практические подходы к стимулированию в России и за рубежом значительно отличаются. Это определяет приоритет изучения фундаментальных основ стимулирования, поскольку определение сущности стимулирования как явления и процесса позволит эффективно использовать компетенции кадрового потенциала для достижения организационных целей.

Стимулирование компетенций предполагает создание организационного механизма, при котором реализация трудовой деятельности для достижения стратегических целей становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника и формирования у него мотивов труда.

Цель стимулирования компетенций – побудить человека работать с возможно более полной и адекватной реализацией индивидуальных компетенций в рамках трудовых соглашений. В этом случае система стимулирования компетенций выступает как совокупность требований, обуславливающих установление причинно-следственных связей между совершенными трудовыми действиями, оценкой их результатов и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным

благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Создание действенной системы стимулирования компетенций в организации является сложной комплексной задачей, предполагающей решение ряда экономических, социальных, психологических, организационных задач. При этом используемая система стимулирования, во-первых, должна иметь не только прямой коммуникационный поток, позволяющий передавать воздействие на кадровый потенциал, но и каналы обратной связи, позволяющие отслеживать эффективность различных методов стимулирования и своевременно корректировать процесс.

Во-вторых, самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования компетенций – определить цели, достижение которых станет гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве результатов труда.

В-третьих, основное направление развития стимулирования компетенций – нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и т. п.), в этом смысле стимулы являются элементами системы конкретных мер в распределительном механизме организации.

В-четвертых, цель стимулирования компетенций – установление причинно-следственных связей между совершенными трудовыми действиями, оценкой результатов и вознаграждением. Формирование системы стимулирования компетенций тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Проблема стимулирования компетенций с учетом национальных, гендерных и возраст-

ных особенностей России пока не решена, и требует определенных теоретических изысканий и эмпирических обобщений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / Травин В. В., Дятлов В. А. – М. : Дело, 2007. – 340 с.
2. Снитко Л. Т. Факторы формирования эффективной системы мотивации на предприятии / Снитко Л. Т. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3. – С. 5–9.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. ; под ред. Кибанова А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 428 с.

**Л. Т. Снитко**, доктор економічних наук (Белгородський університет кооперації, економіки і права, Росія). **Теоретико-методичні аспекти оцінки і стимулювання компетенцій працівників підприємства.**

**Анотація.** Розглянуто основні методи оцінки компетенцій; проведено порівняння тарифних систем, що базуються на тарифній сітці, і системи ґрейдів; визначено цілі та особливості стимулювання компетенцій працівників.

**Ключові слова:** компетенції працівників, тарифна система, система ґрейдів, стимулювання.

**L. T. Snitko**, Dc. Econ. Sci., Professor (Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Russia). **Theoretical and methodological aspects of assessing and promoting competence of workers of the enterprise.**

**Summary.** The basic methods of assessment of competencies; comparison of tariff systems, based on the tariff grid, and the grade system; defines the goals and features of stimulation of employees competences.

**Keywords:** competence of employees; tariff system; system of grades; promotion.