

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Факультет культурології

Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) ступеня вищої освіти

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і адміністрування»

на тему: Компетентнісний підхід в управлінні ефективністю організації

Виконала: студентка магістратури  
заочної форми навчання  
спеціальність 073 «Менеджмент»

КОССЕ Юлія

Керівник: к.ф.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту  
культури та соціальних технологій

ПШИНКА Ганна

Дипломна робота допущена до захисту  
рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ доц. ЦЕРКОВНИЙ Альберт  
(підпис)

Харків 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність понять «компетенції» та «компетентнісний підхід» у процесі стратегічного управління та підвищення ефективності організації	6
1.2. Типологія компетенцій в рамках компетентнісного підходу	13
1.3. Взаємозв'язок показників ефективності організації та компетентнісного підходу	22
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ВПЛИВУ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	30
2.1. Компетентнісний підхід як інструмент управління ефективністю організації	30
2.2. Оцінка необхідності використання компетентнісного підходу в сучасних українських організаціях	39
2.3. Аналіз методів оцінки впливу компетентнісного підходу на ефективність організації	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	63
3.1. Перехід до системи управління на основі компетентнісного підхід	63
3.2. Побудова систем корпоративних компетенцій з метою управління ефективністю організації	74
3.3. Практичне використання компетентнісного підходу для підвищення ефективності організації	84
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конкуренція і темпи розвитку сучасного суспільства диктують необхідність формування нових вимог до організації, які повинні забезпечити досягнення поставлених цілей. До таких вимог, зокрема, відносяться: наявність у персоналу компетенцій; готовність постійно підвищувати операційну ефективність і досягати високих результатів, використовуючи схожі з конкурентами технології та обладнання.

У високо конкурентному середовищі менеджмент організацій впроваджує нові інструменти управління людськими ресурсами, такі як – компетентнісний підхід, управління лояльністю і залученістю, мотивація, гнучкий графік робочого часу та ін. Все це має на меті підвищити капіталізацію, перемогти в конкурентній боротьбі, підвищити ефективність управління та/або знизити витрати .

Реалізація інноваційних методів ведення бізнесу формує для організації новий виклик – як спрогнозувати і як оцінити очікуваний економічний ефект, який можна отримати у відповідь на впровадження компетентнісного підходу, як одного з елементів управління людськими ресурсами. Отже, формування і розвиток методів економічного прогнозування, інструментарію для оцінки економічного ефекту, а також розробка технології впровадження компетентнісного підходу і порівняння за цим компонентом із зарубіжними аналогами є актуальними завданнями для істотної кількості українських організацій.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що відсутність в організаціях крос-функціональних проектів, що підвищують ефективність бізнесу, створює обмеження для використання людського потенціалу. Використання таких методів, як організаційний дизайн, нормування чисельності, грейдуння, оцінка методом 360°, а також застосування системи управління персоналом, заснованої на компетенціях, вкрай

обмежене. Таким чином, оцінка ефективності застосування зазначених інструментів матиме практичну і наукову значимість.

*Метою* магістерської роботи є обґрунтування використання компетентнісного підходу в управлінні ефективністю організації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі *завдання*:

- з'ясувати сутність понять «компетенції» та «компетентнісний підхід» у процесі стратегічного управління та підвищення ефективності організації;
- визначити послідовність етапів при впровадженні компетентнісного підходу для підвищення ефективності компанії;
- оцінити необхідності використання компетентнісного підходу в сучасних українських організаціях;
- запропонувати алгоритм розробки набору компетенцій з метою поліпшення управління ефективністю компанії;

*Об'єктом* дослідження є управління ефективністю організації на основі компетентнісного підходу.

*Предметом* дослідження виступають організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають в організаціях при використанні компетентнісного підходу в управлінні ефективністю організації.

Вплив компетенцій на економічні показники організації вивчався такими вченими, як П. Каппеллі, І. Кірцнер, Р. Бояціс, М. Портер, Ч. Дженнінг, С. Сангхі та ін. Дослідження компетенцій співробітників пов'язані з роботами Е. Пряжникової, М. Польової, Л. Обухової, К. Крега, С. Спенсера, Р. Бояциса та ін.

Беручи до уваги істотний внесок вищевказаних вчених, слід зазначити, що аналіз цих досліджень дозволяє говорити про те, що вчені відводять людському капіталу одну з основних ролей в процесі формування конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності. Однак аспекти, пов'язані з тим, на основі якого алгоритму здійснювати перехід до управління персоналом, з використанням компетентнісного підходу детально не розглядаються.

У першому розділі представлений аналіз можливостей підвищення продуктивності праці в рамках системи управління ефективністю, визначено набір політик і процедур, прямо або побічно впливають на продуктивність більшості організацій. Проведено аналіз сучасних методів управління ефективністю, що забезпечують менеджмент організації інструментарієм, необхідним для поліпшення виробничих показників.

У другому розділі наводиться аналіз зарубіжних і українських досліджень, які вивчають компетентнісний підхід, представлені підходи до оцінки системи управління ефективністю на основі компетенцій як однієї з конкурентних переваг організацій. На основі даних, опублікованих в зарубіжних і вітчизняних джерелах, розробляється припущення про можливий вплив компетентнісного підходу на економічні показники організацій, визначається метод дослідження, трансформаційні (коригувальні) впливу на організацію і спосіб перевірки даних, отриманих в результаті експериментального впливу.

У третьому розділі розглядається перелік базових проектів, які необхідно реалізувати в процесі управління ефективністю на основі компетенцій і компетентнісного підходу. Даються приклади статутів проектів, їх цільові індикатори та досліджуються отримані економічні ефекти. У другій частині третього розділу проводиться порівняльний аналіз зростання середньозважених балів за компетенціями управлінських команд і зміни ключових показників ефективності за відповідний період. Окрема частина третього розділу досліджує можливу кореляцію певних компетенцій та економічних показників.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність понять «компетенції» та «компетентнісний підхід» у процесі стратегічного управління та підвищення ефективності організації

Велика кількість компаній, як приватних, так і державних, ставлять перед собою завдання сформулювати набір середньострокових і довгострокових цілей, що дозволяють максимально задіяти всі ресурси і забезпечити зростання дохідності [3].

На даний момент конкуренція компаній на ринку ускладнюється нестабільною економічною ситуацією, що підштовхує компанії до пошуку нових технологій, здатних надати додаткові конкурентні переваги. До таких інструментів відносяться інновації в галузі управління людськими ресурсами, реінжинірингу бізнес-процесів, автоматизація і машинне навчання.

Компетентнісний підхід є тим інструментом, який дозволяє за рахунок зміни навичок і умінь співробітників, впроваджувати нові технології і підвищувати такий важливий показник, як індекс узгодженості. Зростання ефективності, в свою чергу, впливає на такий важливий показник, як зростання ринкової капіталізації. У цьому випадку оцінка того, як зміни в методах виробництва вплинуть на ринкові індикатори компанії, стає інноваційним ресурсом і конкурентною перевагою.

Процес вивчення нових можливостей організації будують з урахуванням вирішення завдання з прогнозування та аналізу того, яким може бути результат при переході до використання новаторських інструментів управління бізнесом. Також враховується те, який економічний ефект можливий у разі переходу до управління людськими ресурсами на основі компетенцій.

Для оцінки можливостей компетентнісного підходу як методу управління персоналом організації та вивчення ступеня впливу цього методу на економічні показники підприємства необхідно розглядати організацію як цілісну структуру. Вивчення складу операційних показників в якості бази для досягнення стратегічних пріоритетів Р. Капланом і Д. Нортеном призвело до створення «стратегічних карт». Запропонована система виділяє основу діяльності компанії – філософію, – те, для чого створена компанія і бачення – що відповідає на питання – якими інструментами організація реалізує свою стратегію.

Стратегічні цілі, на думку дослідників, повинні являти собою індикатори, що вимірюють ступінь досягнення бачення і філософії і виражені у вигляді конкретних вимірних показників. У процесі роботи вчені визначили, що стратегічні пріоритети повинні формуватися в чотирьох площинах – фінансові показники, операційні (виробничі) показники, показники управління людськими ресурсами та індикаторами, що демонструють рівень клієнтських сервісів як представлено на рис.1.1.

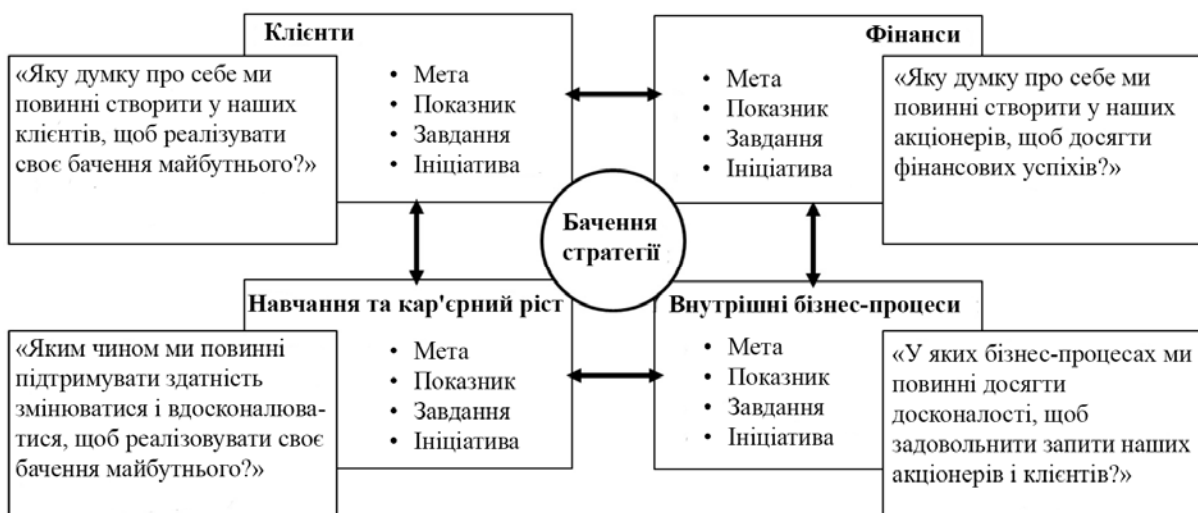


Рис. 1.1. Модель системи збалансованих показників

Джерело: складено автором за Д.Нортеном, Р. Капланом [21, с. 17].

Всі функції повинні бути, на думку авторів концепції, використані для

постановки цілей організації, а виключення навіть однієї з них негативно позначиться на результатах діяльності. Система збалансованих показників, яку запропонували Д. Нортон і Р. Каплан, є основною для більшості компаній.

Існують і альтернативні підходи в рамках системи управління організаційними процесами, але у всіх, так чи інакше, присутній кластер управління людськими ресурсами як один з ключових рушійних факторів розвитку.

Як приклад можна навести дослідження Л. Мейсела[78], який для визначення того, наскільки ефективною є організація, використовує показник «потенціал людських ресурсів, інновацій та корпоративної культури».

У порівнянні з моделлю, запропонованою Р. Капланом і Д. Нортонем, Л. Мейсел особливу увагу приділяє оцінці потенціалу персоналу (автор концепції пропонує використовувати термін «перспектива людських ресурсів»). Дослідник також робить акцент на здатність організації оцінювати результати діяльності працівників.

Цікавою також видається система управління, запропонована К. МакНейр, К. Крос і Р. Ланч[78], які розглядають питання зростання продуктивності праці та капіталізації крізь призму управління стратегією і декомпозиції стратегічних цілей з передачею індикаторів на функціональні рівні. Дослідники пропонують доповнювати показниками якості по малюнку 2 такі фактори, як рівень клієнтських сервісів і фінансовий результат.

Механізм зворотного зв'язку в організації при цьому повинен будуватися на системі тотального управління якістю і об'єднувати організацію на всіх рівнях управління: каскадування показників відбувається зверху вниз, а звітність збирається знизу вгору.

Автори концепції «Піраміда ефективності» К. МакНейр, К. Крос, Р. Ланч також відводять управлінню людськими ресурсами і підвищенню операційної ефективності важливу роль в системі клієнтської роботи. Особливістю запропонованої моделі управління є акцент на два типи



процесів підвищення ефективності-зовнішні і внутрішні.



Рис. 1.2. Піраміда ефективності

Джерело: складено автором за К. Мак Нейру, К. Кросу, Р. Ланчу [75, с. 465].

Базовою характеристикою, з точки зору дослідників, є система комунікації. Її завдання-забезпечити взаємозв'язок стратегії з діяльністю співробітників за умови, що всі елементи організаційної структури мають індикатори ефективності і прив'язані до економічних показників діяльності компанії [6].

Оцінюючи три представлені системи управління, слід звернути увагу на вагому роль персоналу організації як основної рушійної сили і ключового фактора підвищення ефективності. Враховуючи ці аргументи, можна зробити висновок про те, що персонал має серйозний вплив на формування конкурентних переваг.

Управління людськими ресурсами детально описано в сучасній літературі і розглядається як самостійний кластер в загальній системі організаційного управління. Для системи управління персоналом визначені

цілі, функціональні напрямки, галузі відповідальності, відбувається формування професійних стандартів. Розглядаючи управління людськими ресурсами, як функціональну область, А. Кібанов пропонує використовувати наступну категоризацію процесів в області Управління персоналом:

- підготовка та формування стратегії управління людськими ресурсами;
- поширення в організації політик і процедур в галузі управління людськими ресурсами;
- впровадження періодичного річного операційного плану з Управління персоналом.

Вчений вважає, що ці елементи є загальними для функціональних напрямків в області управління людськими ресурсами: підбору персоналу, політики адаптації, оцінки ефективності та потенціалу, системи навчання, політики винагороди, заохочення і пільг, а також управління кар'єрою і соціальної відповідальності. Зазначені кластери підтримують досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз дослідження А. Кібанова[23, с. 65] дає можливість сформулювати визначення поняття «компетентнісний підхід» в управлінні персоналом організації і демонструє логіку розвитку компетентнісного підходу в організації.

Схожої точки зору на систему управління людськими ресурсами дотримуються Р. Нортон і Д. Каплан[21, с. 35]. У своїй роботі вони використовують термін «готовність людського капіталу», який, на їхню думку, дозволяє оцінити наявність у персоналу організації умінь, необхідних для виконання обов'язків, потенціалу для новаторської діяльності, що в свою чергу становить основу для виконання стратегії.

У процесі розвитку людський капітал проходить кілька етапів, такі як: формування набору компетенцій для кожної позиції в організації, об'єднання компетенцій за професійною ознакою в групі, визначення профілю посади, оцінка персоналу і виявлення прогалин в ступені сформованості компетенцій, складання і реалізація коригуючої програми розвитку. Аналогічну точку зору висловлює Д. Ульріх вчений не тільки міркує про

трансформаційної функції кадрових служб, а й складає перелік навичок, якими повинні володіти співробітники служб персоналу при вирішенні завдань з підвищення операційної ефективності.

Д. Ульріх визначає перелік ключових індикаторів, які формують нові методи розвитку організації. Вони пов'язані зі здатністю:

- розуміти процеси, що проходять у зовнішньому середовищі;
- володіти передовими технологіями управління людськими ресурсами;
- вміти перебудовувати (трансформувати) технології управління персоналом організації;
- враховувати в своїй роботі інтереси клієнтів і постачальників;
- демонструвати відповідальну поведінку, підвищуючи ефективність виробничих процесів, (див. рис. 1.3) [56, с. 38].

Вищевикладене дозволяє зробити висновок: схожість всіх трьох підходів полягає в тому, що служба Управління персоналом відповідає не тільки за те, щоб чисельність персоналу була оптимальною, але і за якісні характеристики кожного співробітника. Цей індикатор є визначальним при вирішенні завдань підвищення операційної ефективності.

Підхід, який отримує сьогодні все більшого поширення, полягає в дослідженні якостей працівників стосовно до окремо взятої організації і прийнятих в даній компанії індикаторів ефективності.

Менеджмент часто приймає рішення про необхідність розвитку співробітників без урахування аналізу інвестицій в розвиток кадрового потенціалу, а часто – як один з варіантів преміювання тих, хто краще за всіх проявив себе або досяг необхідних результатів, при цьому керівник не аналізує 3 показники повернення на вкладені інвестиції [25].

До того ж має місце тенденція, коли самі процедури навчання не сприймаються як щось особливе, а скоріше навпаки, вважаються чимось відволікаючим від роботи, і, як наслідок, працівники не схильні змінювати існуючі неефективні бізнес-процеси і процедури. У той же час такий інструмент, як наставництво, в більшості випадків виконується за

формальній процедурі, не допомагаючи новому співробітнику зняти стартові навантаження і вийти на прийнятний рівень продуктивності праці.

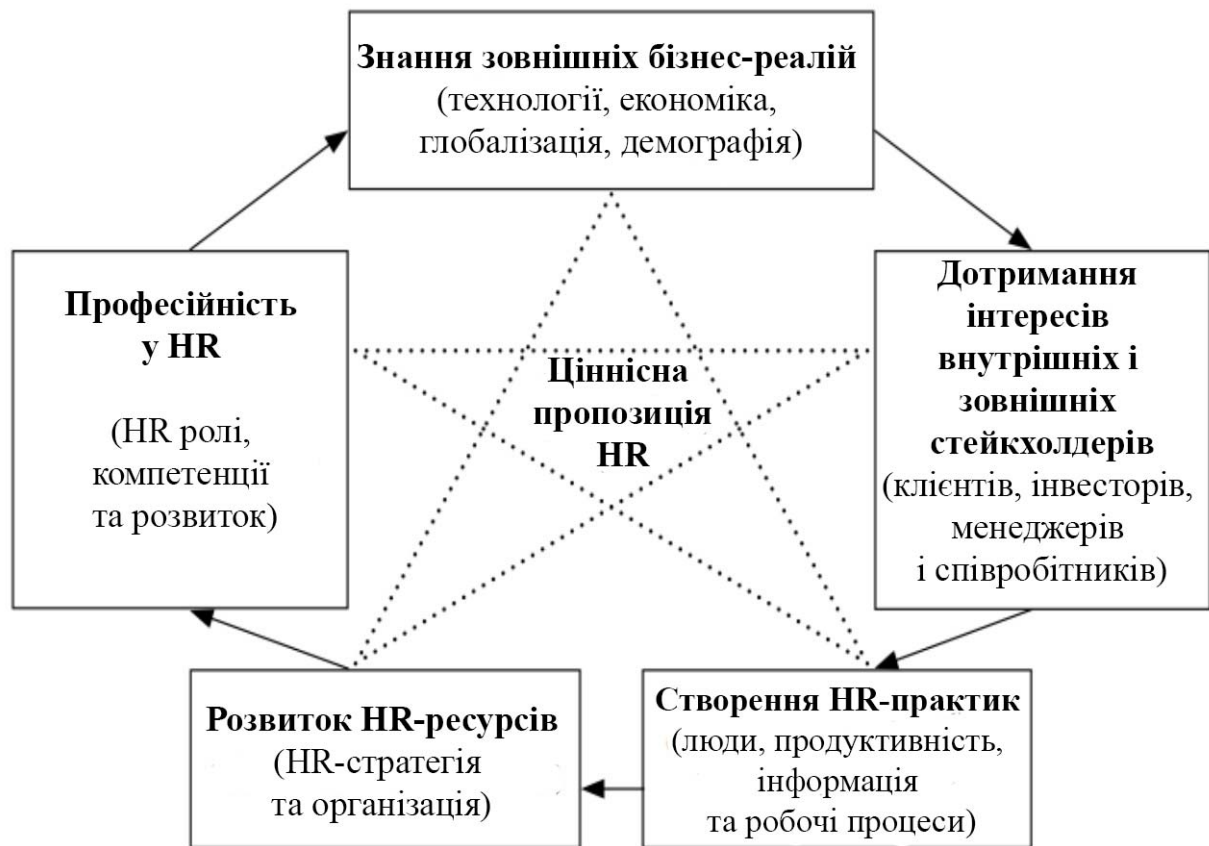


Рис. 1.3. Ціннісна пропозиція служби персоналу

Джерело: складено автором (за Д. Ульріхом) [56, с.267].

У цій ситуації основним інструментом, який допомагає виправити ситуацію, що склалася і дати поштовх до розвитку організації, стає компетентнісний підхід. Його основною ідеєю є культура і філософія постійного вдосконалення через реінжиніринг бізнес-процесів і демонстрацію працівниками ефективної поведінки. У зарубіжній літературі цей підхід часто пов'язують з тезою «urogout» («розвивайся або йди»).

Відповідальність за розробку такої системи компенсацій, індикатори та компетенції повинні брати на себе служби з управління людськими ресурсами. Американський вчений Д. Ульріх зазначає, що компетентнісний підхід при управлінні персоналом формує високі стандарти виконуваної роботи і підвищує ефективність компанії, так як пов'язує систему

компенсацій з індивідуальним внеском робітника.

Приклад показників, які можна використовувати при переході до Управління персоналом на основі компетентнісного підходу, представлений у спільній роботі Б.Бекера, М. Хьюзелда і Д. Ульріха. Найбільш важливими показниками є: дохід на одного працівника; вартісна оцінка плинності персоналу; оцінка за компетенціями через середньозважений бал; дохід на одиницю витрат на персонал; дохід на одиницю витрат на навчання; відсоток працівників, які отримали просування зі складу кадрового резерву і т. д.[56].

Обмеженням для переходу, на думку Д. Ульріха, буде тільки ступінь розвитку (зрілості) організації. На думку дослідника, перехід до компетентнісного підходу слід здійснювати тільки після реалізації серії базових (формуючих) проектів. Такими завданнями для організації будуть реалізація проекту зі створення «плоскої» організаційної структури, побудова системи грейдів, формування набору компетенцій та впровадження системи щорічної оцінки[56].

На основі представлених даних можна зробити висновок про те, що компанії, прагнучи максимально використовувати всі наявні ресурси, будуть розглядати компетентнісний підхід як технологію підвищення ефективності та продуктивності праці. При цьому відмінністю західних підходів від підходів, які використовуються в українських компаніях, буде різниця в розумінні того, що таке компетентнісний підхід. Так, в зарубіжних джерелах «компетенції» і «компетентнісний підхід» – це бізнес-терміни, і використовуються вони при виробленні політики і процедур з управління персоналом. В Україні вже йде робота по об'єднанню двох напрямків, а оцінка економічного ефекту від переходу до управління персоналом на основі компетентнісного підходу дозволить сформулювати технології для підвищення числа високопродуктивних робочих місць.

## 1.2. Типологія компетенцій в рамках компетентнісного підходу

Дискусія про те, якому єдиному визначенню компетентнісного підходу слід віддати перевагу триває до нинішнього часу. У процесі формування підходів до того, яке визначення дати, можна виділити дві, найбільш популярних точки зору-прихильників поведінкової парадигми і тих, хто підтримує європейську, концепціознать [61]. Більшість вчених з Північної Америки підтримують біхевіористський (поведінковий) підхід, при цьому, відмінності в підходах засновані на тому, яке визначення дається терміну «компетенція». Дані, отримані вченими, Ф. Ле Лістом і Д. Вінтертоном, які працюють в школі бізнесу м. Тулуза, об'єднують дослідження, проведені в Європі та Америці і стосуються того, як вчені розуміють термін «компетенція». На думку вчених, відмінність в дефініціях пов'язана з тим, що на Американському континенті термін «компетенція» використовувався і розвивався в бізнес-середовищі[77].

Прикладом такого підходу можна вважати стійке словосполучення «ядерна компетенція», яке використовується для опису загального ресурсу організації. Такою ядерною компетенцією можна вважати прояв корпоративної культури, в разі, коли співробітники компанії використовують загальні для них підходи до вирішення виробничих завдань і/або організації бізнес-процесів. У Європейському науковому співтоваристві, навпаки, термін «компетенція» має більш академічний сенс і включає в себе систему знань, навичок, умінь і застосовується в більшості випадків для цілей навчання і розвитку посадових обов'язків.

Слід зазначити, що більшість українських вчених схиляються до того, як поняття «компетенція» трактується європейськими вченими і сучасна наукова школа робить акцент саме на педагогічну частину. Висновок, до якого приходять у своїй роботі «компетенція і компетентність в контексті компетентнісного підходу в освіті», Л.Савчук, можна інтерпретувати наступним чином, – компетенцію переважно вивчати в психолого-практичному аспекті, так як успіх в освоєнні співробітником завдань

знаходиться в психофізичному кластері якостей [47].

У цьому випадку, з точки зору Л. Савчук, компетентність – це те що прижиттєво формується, етносоціокультурно обумовлене, актуалізується в діяльності, у взаємодії з іншими людьми, засноване на знаннях, інтелектуально і особистісно обумовлене інтегративне особистісне якість людини, яке, розвиваючись в освітньому процесі, стає і його результатом [47].

Звертаючись до точки зору іншого вченого, М. Дороніної можна доповнити думку Л. Савчук про те, що таке компетенція – це освітній стандарт або вимоги, які пред'являються до працівника, для досягнення запланованих результатів в рамках специфічної виробничої задачі [10, с. 52]. Додатково М. Дороніна зазначає, що працівникові організації необхідно володіти крім компетенції особистим розумінням цілей і завдань по відношенню до об'єкта виробництва і досвідом взаємодії з даним об'єктом.

Вивчаючи підходи вчених в дослідженні феномена компетенцій, слід відзначити найбільш активне використання даного терміна саме в педагогіці та освітньої діяльності. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про відмінності в розумінні того, що вважати компетенцією, а що компетентністю і як це відбивається на загальному розумінні цілей використання компетентнісного підходу в підвищенні ефективності компанії.

Визначенням, яке найбільш повно об'єднує дві точки зору до дослідження компетентнісного підходу можна вважати думку І. Драча про те, що таке компетенція – це здатність успішно застосовувати наявні знання і вміння в нових ситуаціях професійного життя, що виявляється в організації і плануванні роботи, в незвичайних ситуаціях і нововведеннях [11, с. 17].

Два підходи до розгляду моделі компетентнісного підходу і того, що є його основою, може допомогти сформуванню досить широкого тлумачення цього поняття – це здатність компанії/організації розвивати і підтримувати компетенції у максимально можливої кількості співробітників з метою досягнення запланованих результатів протягом необмежено тривалого часу.

Таке розуміння дозволяє сформулювати дві вимоги:

- набір інструментів з використання компетентнісного підходу володіє практичною цінністю в разі, якщо дозволяє використовувати даний підхід на досить великій кількості організацій;

- корпоративні цінності (корпоративна культура «ядерні компетенції») повинні знайти своє відображення в процесі формування компетентнісного підходу і стати частиною процесу підвищення ефективності [37].

Компетентнісний підхід в цьому випадку дозволяє використовувати з однаковим успіхом поняття «компетенція» і «компетентність» формуючи на їх основі базис для вирішення як прикладних завдань, так і досягнення стратегічних цілей. Одночасно з цим, наявність великої бібліотеки компетенцій і підходів щодо їх типологізації створює потребу більш детального розгляду деяких з них. Наведені вище дослідження виявили дві найбільш популярних наукових трактування компетенцій – умовно «північноамериканському» (біхевіористський) підході і умовно «європейському» (функціональний) підході.

У даній науковій роботі під біхевіористським підходом розуміється розвиток у співробітників таких проявів поведінкових характеристик, які забезпечують можливість виконання роботи з високою якістю. Даний метод отримав свій розвиток через процедуру вивчення методів роботи кращих, в професійному плані працівників, і порівняння з тим, як виконують аналогічні операції працівники з середніми і низькими показниками.

Для категоризації кращих і гірших поведінкові характеристики були умовно розбиті на дві групи – «диференціюючі» і «порогові». Перша група допомагає визначити кращих працівників, а друга дає можливість сформулювати мінімальні допустимі стандарти діяльності для тих, хто здійснює схожі види діяльності.

В даній час, в північноамериканських компаніях дані категорії доповнені також знаннями і навичками, які потрібні на відповідній посаді і, як правило, входять до складу такої компетенції, як «професійна експертиза»



[64]. Біхевіористський підхід дає можливість поєднати «ядерні» компетенції з баченням акціонерів і стратегічними цілями компанії.

У порівнянні з північноамериканським підходом, європейський підхід більшою мірою акцентує увагу на освітніх стандартах, і розвиває компетенції за рахунок зміни програм навчання. Основною метою функціонального (європейського) підходу стає зміна спочатку системи освіти і, тим самим, відповісти на ті виклики, які стоять перед бізнес спільнотою.

В даному контексті вирішується завдання підвищити загальний рівень кваліфікації, а не співробітників тільки однієї компанії або корпорації. Результатом такої еволюції стали професійні стандарти. Методичні матеріали, які включають в себе знання і навички мінімально необхідні для виконання робіт, дозволяють прийняти рішення про те, наскільки той чи інший кандидат відповідає вакансії, а також які курси і тренінги необхідно пройти кандидату для відповідності посади.

У процесі розвитку зазначених професійних стандартів якась частина з них містить поведінкові індикатори. Даний факт знайшов своє відображення в роботі Ф. ЛеДістаі Д.Вінтертона, які вказують на формування багатовимірної моделі компетенцій, яка містить професійні та поведінкові компетенції, як індикатори успішності. На думку вчених можна говорити про когнітивні мета-компетенціях і операційних психомоторних і прикладних уміннях [77].

В даному підході пропонується проводити типологізацію компетенцій на основі квадранта, так як в цьому випадку можна досліджувати те, як ті чи інші компетенції розвинені вказуючи відповідні оцінки вираженості характеристик на шкалах, як це показано на рис.1.4. М. Дороніна підтримує такий варіант об'єднання двох моделей за рахунок використання термінів «загальнопредметні» і «предметні» компетенції, при цьому, на думку дослідника ключові компетенції включаються до складу мета-компетенцій [10, с. 84].

Вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що застосування

компетентнісного підходу в бізнес структурах буде відрізнятися від тих принципів, які будуть лежати в основі компетентнісного підходу в освітньому процесі. Істотна відмінність буде продиктовано наявністю «ядерних» компетенцій, в деяких джерелах вони називаються також корпоративними.

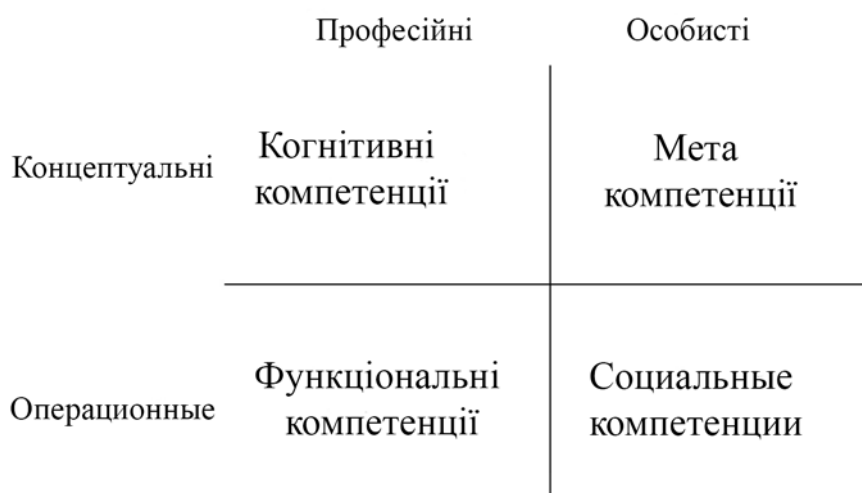


Рис.1.4. Типологія компетенцій

Джерело: складено автором за Ф. ЛеДьюсту і Д. Винтертону [77, с. 43].

Основним дослідженням в області вивчення компетентнісного підходу і корпоративних компетенцій можна вважати дослідження американських вчених С. Прахалада і Г. Хемела «ядерні компетенції корпорації». Основою для роботи стало вивчення двох систем менеджменту в Японії і США, при цьому в якості аналогії використовується порівняння тих принципів, яких дотримуються компанії в своїй роботі, з тим, як протікають процеси в дереві [81].

Так, наприклад, обговорюється питання про конкурентоспроможність компанії в короткостроковій перспективі, яка заснована на співвідношенні «ціна/продуктивність», в той час як в довгостроковій перспективі ефективність залежить від ціни і швидкості створення нових продуктів і послуг.

В рамках дискусії про те, як вибрати модель корпоративних компетенцій йде полеміка про те, наскільки продуктивність в

короткостроковій перспективі впливає на ефективність компанії, як забезпечити зростання продуктивності за рахунок використання корпоративних компетенцій. При цьому окремо розглядається вплив корпоративних компетенцій на довгострокові показники створювані нові послуги і продукти швидкість їх створення і ціну.

В результаті аналізу С. Прахалад і Г. Хемел приходять до висновку, що конкурентні переваги будуть залежати від того, як ефективно керівники компаній і лінійні менеджери зможуть адаптувати існуючі виробничі процеси в компетенції і вивільнять для організації додатковий ресурс для розвитку [81]. Порівняння двох типів організації робіт-американської та японської призводить до того, що японська модель більш ефективна, так як «ядерні» компетенції використовуються керівниками на постійній основі, в той час як в американських компаніях відсутність таких корпоративних компетенцій є стримуючим фактором. Зіставляючи системи організації та керівництва компаніями вчені порівнюють продукт компанії з плодами дерева, де корінь близький за змістом з системою постачання і поставок, гілки-функціональні підрозділи, а також співробітники компанії, при цьому саме компетенції забезпечують виробничий процес і підтримують критерії ефективності, (див. рис. 1.5).

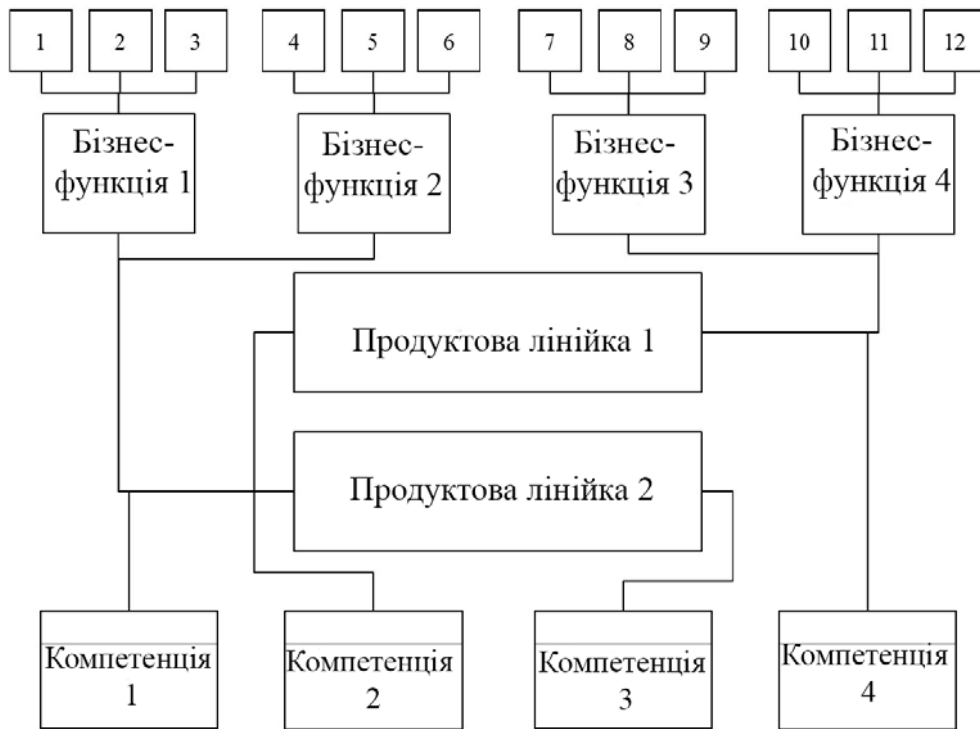


Рис.1.5. Модель корпоративних компетенцій

Джерело: складено автором (по С.К. Прахаладу і Г. Хемелу) [81, С. 12].

Представлена схема дає можливість зробити висновок про те, що за відсутності корпоративних компетенцій керівники приймають рішення на основі власних суджень про те, як правильно з їх точки зору вирішувати виробничі завдання. Такий підхід створює перешкоди для формування загальних цілей діяльності, виробництва продуктів і послуг високої якості збільшуючи витрати. У цьому випадку порушується основний принцип «ядерних» компетенцій-об'єднання цілей компанії і співробітника, знижується лояльність співробітника по відношенню до компанії і падає рівень залученості.

Компанії, в яких розроблені і використовуються корпоративні компетенції не тільки знижують рівень розбіжностей на різних рівнях компанії, але і формують позитивні очікування у співробітників по відношенню до перспектив бізнесу, залучають високоефективних кандидатів, збільшуючи повернення на вкладений акціонерами капітал.

Прикладом можуть служити такі виробничі компанії, як наприклад

Тойота, яка зробила вдосконалення своїх продуктів однією з корпоративних компетенцій формуючи у всіх працівників нетерпимість до шлюбу і бажання задовольнити очікування клієнтів [49].

Знання про те, які компетенції є «ядерними» в тій чи іншій компанії може стати основою для кооперації і виробничих альянсів декількох компаній/корпорацій. При збігу загальних принципів роботи можна спостерігати синергетичні ефекти, так, наприклад, на основі співпраці компанії «Google» і «LG» з'явилася лінійка телефонів і планшетних комп'ютерів. При розбіжності корпоративних компетенцій можна говорити про великі труднощі роботі компаній, прикладом таких невдалих проектів може стати взаємодія компанії «GE» і «Alstom». Корпоративні компетенції на думку С. К. Прахалада і Г. Хемела повинні створювати конкурентні переваги і відповідати на три основні питання: Чи дозволяє дана компетенція бути представленим на інших міжнародних ринках? Чи отримує клієнт додаткову перевагу / ціннісна пропозиція за рахунок цієї компетенції? Чи формує компетенція для конкурентів складну, перешкоду?

З моменту публікації даного дослідження глобальні корпорації пройшли великий шлях від часткового слідування принципам використання в роботі корпоративних компетенцій до повного усвідомлення, що наявність набору «ядерних» компетенцій є обов'язковою умовою роботи на конкурентних ринках і в умовах високої турбулентності, яку демонструє світова економіка.

### 1.3. Взаємозв'язок показників ефективності організації та компетентнісного підходу

В даний час розвиток компаній, як видно з попереднього аналізу, істотно пов'язано з компетенціями персоналу. Однак треба враховувати той факт, що організації діють в умовах обмежених людських, виробничих,

фінансових та інформаційних ресурсів. Завданням керівництва організації є формування системи відображення стратегічних цілей з індикаторами результативності.

На даний момент існує безліч досліджень, присвячених питанням ефективності компаній. Найбільша заслуга у вивченні цієї теми належить таким вченим, як П. Друкер, П. Нівен, Т. Пітерс, С. Синк, Р. Екклз, К. Мейер, Р. Каплан, Д. Нортон і т. д..

Аналіз впливу компетенцій на результативність всієї організації досліджується в роботах А. Кібанова. Інструменти управління за допомогою компетенцій, запропоновані вченим, можна об'єднати в три групи:

- зростання прибутковості організації при порівнянних витратах-на основі наявного потенціалу (ресурсів);
- зростання прибутковості за рахунок зниження собівартості;
- використання інвестиційного ресурсу, що забезпечує збільшення прибутковості, але при цьому витрати не ростуть більше, ніж доходи [24].

Всі три методи підвищення ефективності компанії зобов'язують компанію змінити ті організаційні інструменти щодо управління людськими ресурсами, які існували до цього моменту. Для зміни на цьому рівні, як вже було сказано раніше, використовується метод постановки завдань, запропонований в роботі Р.Каплана і Д. Нортон «збалансована система показників». Відповідно до цієї парадигми необхідно визначати цілі і завдання організації в кожному з чотирьох сегментів, що дає можливість використовувати максимально всі наявні ресурси. Використовуючи в якості основи структуру збалансованих показників в розрізі – фінанси , люди, клієнти і бізнес-процеси, можна зробити висновок про високу значимість тих індикаторів, які демонструють зростання віддачі на інвестиції в персонал. До числа таких показників необхідно, також, віднести і продуктивність праці незважаючи на те, що часто цей набір індикаторів відносять в моделі Р. Каплана і Д. Нортон до сегменту фінанси [21].

Питання про те, як оцінювати ефективність компанії вже протягом

довго часу розглядається вченими. Ефективність компанії розглядають через агреговані показники, які акумулюють важливі для акціонерів та інвесторів економічні ефекти. У той же час, існує можливість розглядати управління ефективністю компанії через відстеження динаміки декількох змінних. Такими, наборами показників можуть бути наступні:

- індикатори руху в стратегічно важливих для компанії напрямках;
- набір «ядерних» компетенцій;
- показники, що демонструють ефект зворотного зв'язку, лояльність співробітників, прихильність споживачів, впізнаваність бренду і т. п.;

Ілюстрацією даної тези може стати робота підрозділу з управління людськими ресурсами диверсифікованого холдингу. Більшість компаній працюють в Україні мають схожі методи і систему управління. Тим самим, велика частина економіки країни розробляє і затверджує довгострокові програми розвитку і річні показники в єдиній системі координат і в порівнянній системі звітності. Дані програми виносяться на затвердження керуючих органів і визначають істотну частину компенсаційних пакетів менеджменту компаній.

Даний факт свідчить про те, що наскрізна система вимірювання ефективності роботи організації відіграє ключову роль в діалозі акціонерів і менеджменту компаній. У першому наближенні складається враження, що подібна система вже існує в організаціях – у вигляді фінансової звітності, річних звітів, нефінансових звітів, але це не так. Ключова відмінність полягає в тому, що менеджмент в рамках нової системи повинен приділяти увагу показникам якості бізнес-процесів, процесам Управління персоналом, роботі з клієнтами, а не тільки економічним показникам.

Можна говорити про те, що дана система на думку держави дозволяє здійснювати планування і формує механізм зворотного зв'язку для керівників компаній і акціонерів. Відмінність цієї системи від вже існуючої бухгалтерської та фінансової звітності в тому, що традиційна звітність є по суті «фотографією» того, що вже сталося. Нова система збалансованих

показників, заснована на чотирьох кластерах індикаторів, дозволяє зробити прогноз розвитку компанії в майбутньому і за рахунок впливу на показники бізнес-процесів, клієнтські відносини, економічні індикатори і процеси управління персоналом[33].

Система збалансованих показників підтримує основні елементи управління-планування, аналіз і контроль і мотивацію, а також надає акціонеру інформацію про найбільш значущі події, які відбулися в процесі функціонування організації. Важливим ефектом для системи ключових індикаторів є їх декомпозиція на всі рівні організації. Так, наприклад, якщо на рівні компанії в цілому встановлена мета підвищення продуктивності праці, то окремі підрозділи функції управління персоналом можуть визначити ті показники, які з одного боку входять в область їх відповідальності, а з іншого впливають на зростання продуктивності праці. Відділ з підбору персоналу може встановити в якості показника-відсоток обороту по прийому, серед тих, хто не відпрацював в компанії два роки. Обов'язковою умовою для впровадження системи індикаторів повинна бути їх зрозумілість.

Показники, які можуть поєднувати в собі агреговані дані з управління персоналом з одного боку і оцінку підвищення ефективності організації з іншого, міститься в науковій роботі Е.Крипа і Р. Менсфілда «працівники, що додають вартість». Ефективність компанії оцінюється складається з двох індикаторів:

- EVA (Economic Value Added-економічна додана вартість) ;
- VAE (Value Added Employee — вартість, додана працівниками).

Окремо слід розглянути можливості, які відкриває для підвищення ефективності компетентнісний підхід. Розробка і впровадження компетенцій з подальшим використанням їх виробництві товарів і наданні послуг вимагає від компанії певної «зрілості» і готовності до змін. В цілому, компетентностей підхід повинен стати частиною системи управління людськими ресурсами і під якою розуміється набір періодичних і проектних



операційних впливів щодо персоналу компанії, потенційних кандидатів і клієнтів з метою підвищення ефективності компанії[36].

Дана система ґрунтується на баченні, місії, стратегії та наборі процедур (інструментарії) Управління персоналом. Реалізація певного переліку проектів, представлених на рисунку 1.6, дозволяє організації підготуватися до впровадження компетентнісного підходу і отримати максимальний ефект за підсумками кожного з етапів. Кожен з етапів підготовки складається з проекту змін. Мінімально необхідна кількість таких проектів-п'ять. Кожен з таких проектів не тільки підвищує ефективність компанії, але і готує організацію до наступного проекту.

Логіка даної наукової роботи формує необхідність розгляду складу проектів у зворотному порядку. Загальну інформацію, про те, які саме проекти увійшли в трансформаційну програму можна отримати і списку проектів, а далі ознайомитися з поясненнями та аргументацією того, чому була обрана саме така етапність: проект створення кадрового резерву та формування кар'єрних карт; проект по щорічній оцінці персоналу; проект з розробки набору компетенцій; проект з переходу на систему грейдів; проект по зниженню кількості рівнів управління [41].

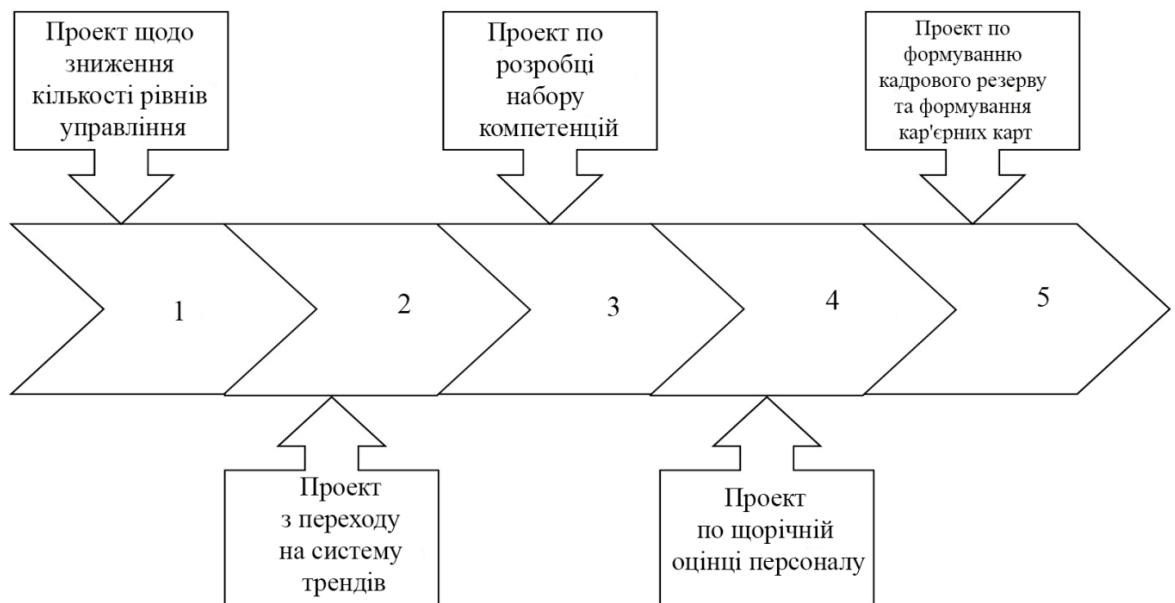


Рис. 1.6. Схема реалізації проектів з впровадження компетентнісного підходу

Робота починається з процесу опису посад. Для вирішення цього завдання розробляється уніфікована анкета для визначення специфічних характеристик кожної посади та диференціації посад між собою. Особливо варто відзначити відмінності у визначенні посади, позиції і професії. Позиції – це посади зі схожим функціоналом, в свою чергу посади, об'єднані в рамках однієї професійної діяльності, будуть групуватися в професії, «сім'ї» посад. Наочною ілюстрацією такого агрегування може стати бухгалтерська функція. Позицією буде бухгалтер з обліку товарної групи, кілька однакових позицій будуть представлені посадою-бухгалтер, а всі посади в рамках функції бухгалтерського обліку будуть включені в професійну групу – «Бухгалтерський облік».

У процесі опису посад, анкети заповнюються тільки для однієї з тих позицій, які входять до складу окремої посади. На підставі даних, представлених в анкетах, робиться висновок про те, яка норма керованості (скільки підлеглих має бути у кожного керівника) є оптимальною для структурного підрозділу. Результатом такої роботи є цільова організаційна структура і рекомендована чисельність організації і дублюючі посади, що підлягають скороченню. Надалі, стандартизовані описи посад використовуються для розробки системи оплати праці на основі грейдів, формування кар'єрних карт, і розробки набору компетенцій. Слід зазначити, що, якщо організація пропускає етап опису посад, зростає ймовірність зростання умовно-постійних витрат, розвитку бюрократії і зниження якості управління.

На наступному етапі має бути реалізований проект із впровадження системи оплати праці на основі грейдів. У процесі реалізації даного переліку завдань повинні дотримуватися наступні принципи:

- заробітна плата повинна бути внутрішньо справедливою, тобто працівники повинні розуміти на підставі яких принципів відбувається диференціація посад з оплати;

- оплата праці повинна бути конкурентоспроможною, тобто порівнянною з тими значеннями, які використовують конкуренти;
- змінна (преміальна) частина заробітної плати тим вища, чим сильніше впливає посада на результати компанії.

Завданням проекту є підготовка компанії до визначення набору компетенцій, як для функціональних груп (професійні компетенції), так і для організації в цілому (корпоративні компетенції). Якщо організація з яких-небудь причин відмовляється від реалізації даного проекту, то з великою ймовірністю можна говорити про те, що стратегічні цілі не будуть досягнуті через неузгодженість дій співробітників і неправильно розставлених пріоритетах. Відсутність в компанії збалансованої і конкурентоспроможної базової (окладної) частини заробітної плати не дозволить залучити і утримати персонал необхідної кваліфікації.

Розробка набору компетенцій є основною метою третього проекту. Найбільш ефективним способом організації робіт буде формування фокус-групи, до складу якої повинні увійти співробітники, що займають критичні для організації посади. Такі посади будуть визначені за рахунок реалізації двох попередніх проектів. Метою фокус-груп має стати завдання визначення переліку тих компетенцій, які сприяють з точки зору працівників підвищенню ефективності компанії. Такий перелік складається на основі бібліотеки компетенцій наявний в спеціалізованих консалтингових компаніях і стає унікальним для організації набором компетенцій та їх індикаторів.

Наступна фаза проекту полягає в розробці і проведенні комунікаційної кампанії для всіх рівнів управління і ставить совою метою пояснити те, які компетенції обрані, вигоди, які отримують і організація, і окремих співробітників, а також параметри необхідної поведінки. Якщо організація приймає рішення про те, що такий проект не потрібен, то є ризик того, що різні підрозділи будуть несвідомо формувати свої власні компетенції, які з великою часткою ймовірності можуть конфліктувати з наявними стратегічними цілями і цілями акціонерів. В цьому випадку можна говорити

про формування високих трансакційних витратах в компанії .

Четвертим стає проект з впровадження щорічної оцінки персоналу. Для оцінки ступеня вираженості компетенцій необхідно реалізувати четвертий проект, в рамках якої в організації впроваджується оцінка персоналу. Основне завдання даного етапу полягає в тому, щоб визначити ступінь вираженості компетенцій у кожного оцінюваного співробітника і зіставити з наявним профілем посади. Для оцінки вираженості компетенцій велика кількість компаній застосовують оцінку за методом 360°, яка дозволяє визначити те, як оцінюють співробітника колеги, підлеглі, керівництво і клієнти. Основними завданнями, які вирішує даний вид оцінки є: визначення тих, хто складе кадровий резерв компанії; виявити співробітників, яким потрібен розвиток будь-яких компетенцій; скласти план для заміни тих, хто може покинути компанію в міжочіночний період.

У разі, якщо компанія не реалізує подібний проект є ризик поступового збільшення витрат при пошуку кандидатів на критичні позиції, так як кандидати, що приходять з ринку праці в переважній більшості випадків, збільшують навантаження на умовно-постійні затрати [42]. З іншого боку, ті співробітники, які вже працюють в організації, не отримуючи просування, йдуть або істотно знижують рівень своєї лояльності і залученості.

Заключним проектом у програмі впровадження компетентнісного підходу має стати етап формування кар'єрних карт та індивідуальних планів розвитку. Суть даного проекту можна висловити, фразою, запропонованою Д. Ульріхом – потрібні люди в потрібному місці в потрібний час. З цією метою в кожній функціональній групі («Сім'ї» посад) визначається 10% тих, хто отримав максимальні бали з усіх, хто проходив оцінку 360°, а також продемонстрував досягнення ключових показників ефективності на рівні, вище середнього [48]. Для цієї категорії розробляються плани індивідуального розвитку та кар'єрні карти із зазначенням посад, які рекомендується займати в процесі професійного зростання.

Основне завдання, яке вирішується на цьому етапі – сформулювати

високоєфективну групу співробітників лояльних по відношенню до компанії і мають високий потенціал. Цей етап дозволяє менеджменту компанії знижувати трансакційні витрати і підвищувати ймовірність досягнення стратегічних цілей.

Програма проектів, розглянута вище і складається з п'яти проектів, дає можливість в короткі терміни впровадити компетентнісний підхід і за рахунок кумулятивного ефекту підвищити ефективність компанії, на необмежено довгий час. В якості основного ризику для реалізації даної програми можна говорити про відсутність підтримки керівництва тих змін, які неминуче будуть проходити в компанії. Негативний ефект також може бути викликаний недостатньо опрацьованою комунікаційною компанією і, як наслідок, відсутністю довіри з боку працівників до окремих елементів компетентнісного підходу, які впроваджується в організації.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ВПЛИВУ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Компетентнісний підхід як інструмент управління ефективністю організації

Дослідження питань управління ефективністю організації за рахунок застосування компетентнісного підходу і розробки управлінських компетенцій в Україні та за кордоном проходило по-різному і, як наслідок, має різні результати і різний масштаб застосування. Так, згідно з дослідженням А. Кібанова, [23, с. 61], одними з перших, хто розробляв підходи до використання компетентнісного підходу і формування вимог до професійних компетенцій, стали радянські вчені А. Гастев і П. Керженцев. Сенс теорії трудових установок зводився до формування у робітника потреби в розвитку своїх навичок і умінь. Вчені розробляли модель, в центрі уваги якої була людина, і саме від нього залежали результат і продуктивність праці. Дослідження в цій галузі проводилися по всьому світу, але найбільш відомими є так звані Хоторнські дослідження (Hawthornestudies) [82]. На основі ідей, викладених Ф. Тейлором [85], група вчених з Гарварду і менеджмент Західної електричної компанії досліджували питання про підвищення продуктивності праці людини як економічного суб'єкта. Дослідження продемонстрували, що необхідно змінювати чинну теоретичну основу наукового менеджменту, згідно з якою найманий працівник повинен бути виключений з процесу прийняття рішень – необхідно лише забезпечити його певним набором завдань. У процесі вивчення праці робітників було доведено, що працівник повинен бути високомотивований, що забезпечує високу продуктивність праці. На основі Хоторнських досліджень і мотиваційної теорії А. Маслоу, Д. Мак Грегор розробив принципи

управління (теорія X і Y).

Теоретичні дослідження в області мотивації заклали основу для розвитку компетентнісного підходу по всьому світу, а також дозволили менеджменту організації управляти показниками продуктивності праці на щоденній основі. При цьому відмінності в державному устрої сформували різницю в реалізації компетентнісного підходу. Так, в Радянському Союзі був прийнятий загальний для всіх трудящих «моральний кодекс будівельника комунізму». Частина тез, викладених у цьому документі, прямо спрямована на заохочення продуктивної праці та нетерпимість до недоліків у роботі.

Аналогічні підходи в західній економіці реалізовані вже не на рівні держави, а в окремих корпораціях, таких як, наприклад, «GE» [20, с. 49], «IBM» [52, с. 297], «P&G» [49, с. 136] і т. п. Подібні норми містяться як в етичному кодексі, так і в спеціалізованих документах — у відомій у всьому світі компанії «Дженерал Електрик» прийнятий кодекс «Дух і літера» [20]. Компанія «Тойота» сформувала для працівників схожі принципи, що дозволяють точно ідентифікувати необхідні стандарти роботи і культури праці [46].

Подібного роду приклад можна знайти в книзі Л.Герстнера, в якій описується програма трансформації IBM. Автор розповідає про те, що після антикризової програми, яка була реалізована в компанії, перед менеджментом стояло завдання сформулювати принципи для оцінки ефективних працівників. При цьому в IBM існували три загальні «установки», необхідні для всіх співробітників компанії: перемагати, виконувати і працювати в команді [6], а успішність оцінювалася за здатністю демонструвати зазначені характеристики. Як видно з наведених прикладів, в подібних системоутворюючих документах закладається ставлення компанії (країни) до методів роботи і до того, як відбувається вирішення проблем і т.п. в даний час велика кількість українських компаній розробили внутрішні документи і корпоративні стандарти, які формують внутрішню культуру діяльності і закладають основу для набору компетенцій і компетентнісного

підходу. Дані стандарти спочатку носили назву цінностей, а тепер їх все частіше називають переконаннями, вони є пріоритетними для працівників і в цілому для організації. Представляється доцільним сформулювати основні переваги використання компетентнісного підходу. Це можливість:

- з'єднати завдання, які вирішує в рамках своєї діяльності організація, індивідуальні цілі співробітника і формальні вимоги посадової інструкції;
- пов'язати спільні цілі компанії з показниками ефективності діяльності працівника, підрозділу, функції;
- сформулювати вимоги до програми розвитку співробітника з метою підвищення ефективності витрат на навчання;
- визначити ключові компетенції, що впливають на досягнення стратегічних цілей.

Необхідність розглядати організацію і співробітників в ній не тільки як «людини економічної», а й як суб'єкта діяльності, наочно продемонстрована в статті Р. Коуза про трансакційні витрати «природа фірми»[27].

У своїй роботі Р. Коуз говорить, що ефективність надаваних товарів і послуг буде максимальною, якщо враховувати трансакційні витрати і вміти ними управляти. На думку Р. Коуза, основна причина того, що економісти неправильно оцінюють економічну ситуацію, пов'язана з тим, що вони не враховують того, де розміщуються ресурси. Таким фактором, з точки зору Р. Коуза, є трансакційні витрати. Як приклад дослідник розглядає ситуацію з укладенням контракту, так як при відсутності трансакційних витрат виробник вкаже в договорі всі необхідні фактори для максимізації ефективності виробництва. Якщо ж в контракті відобразити всі можливі трансакційні витрати, то вказівка всіх можливих витрат буде нівелювати прибуток по угоді. Вчений робить висновок, що при наявності трансакційних витрат закон, що регулює угоду, визначає те, як будуть витрачатися всі види ресурсів[27].

Інтерпретація теорії Р. Коуза в частині використання компетентнісного підходу дозволяє екстраполювати окремі положення теорії трансакційних



витрат на процес підвищення продуктивності праці. Так, наприклад, кодекс корпоративної етики є свого роду Конституцією організації, так як в ньому закріплені основні цінності, важливі як для власника, так і для тих, хто, на думку акціонерів або засновників, є ідеальним працівником (цінності працівника не мають трансакційних витрат з цінностями роботодавця). Істотним недоліком кодексу і подібних йому документів є відсутність системи оцінки на відповідність вимогам. Набір компетенцій як елемент компетентнісного підходу, в свою чергу, дозволяє оцінювати ступінь відповідності працівників тим цінностям, які важливі для власника. Оцінка реалізує механізм, описаний М.Афанасьєв[1, с. 64]. Цей механізм дає можливість коригувати або навіть звільняти тих співробітників, чия поведінка і цінності суперечать цінностям компанії і створюють трансакційні витрати, а просувати тих, чії цінності і продуктивність праці дозволяють отримати чудовий результат. Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що компетентнісний підхід в загальному вигляді дає можливість підвищити ефективність працівників за рахунок зниження трансакційних витрат при досягненні стратегічних цілей, скорегувати поведінку працівників, направивши їх зусилля на зростання продуктивності праці за рахунок зниження витрат і зростання продажів.

При розгляді питання про те, як компетентнісний підхід впливає на ефективність, слід зазначити, що до останнього часу існувало два окремих напрямки, за якими здійснювалися всі дослідження. Одна група вчених і практиків досліджувала методи підвищення ефективності роботи компаній. Друга група, спираючись на наявні педагогічні досягнення, розробляла підходи до розвитку компетенцій і описувала методи управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Як наслідок, перша група формувала свої підходи, розглядаючи процеси через призму економічних взаємодій, а друга брала за основу психологічні та соціологічні процеси, роблячи акцент на професійному розвитку працівників і не досліджуючи питання, пов'язані з визначенням економічних ефектів, які можуть бути отримані при реалізації

компетентнісного підходу.

Таким чином, настав момент, коли обидва напрямки, пройшовши еволюційний шлях від визначення базових понять до складання струнких теорій, можуть отримати синергетичний ефект на базі крос-функціонального дослідження. Подібним дослідженням повинна стати робота з визначення того, який економічний ефект може бути досягнутий при переході до управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Розглянемо це питання більш детально. Для аналізу можна взяти будь-яку організацію, яка використовує найману працю. Існує кілька критичних моментів, які впливають на ефективність працівників і організації в цілому. Критичною точкою компетентнісного підходу є проблема найму персоналу необхідної кваліфікації, що володіє необхідними навичками і здатного демонструвати певні компетенції.

У разі якщо організація застосовує для відбору власний (унікальний) набір компетенцій, результат помилки (шлюбу) в процесі найму може бути знижений [8, с. 52]. Логічним буде припустити, що за підсумками випробування при прийомі на роботу необхідно крім аналізу професійних навичок також використовувати набір компетенцій для оцінки працівника. Потім набір компетенцій використовується в процесі щорічної оцінки для диференціації працівників за ступенем ефективності, а також у разі відбору працівників з числа кадрового резерву на вакантну позицію всередині організації. Черговий етап для використання набору компетенцій настає, коли організація проводить трансформаційні проекти, пов'язані зі зміною моделі управління та/або зміною структури виробництва. Вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що набір компетенцій використовується в організаціях з метою створення високопродуктивної внутрішнього середовища і отримання додаткового прибутку.

При розгляді економічного аспекту застосування компетентнісного підходу можна проаналізувати критично важливі етапи роботи з персоналом і простежити, який економічний ефект можна отримати при використанні

компетентнісного підходу. Дослідження даного питання необхідно здійснювати в двох напрямках, а саме: через зниження витрат і / або отримання прибутку. Один з ключових етапів роботи з персоналом-етап найму працівника – у разі використання компетентнісного підходу дає зниження витрат на всіх етапах підбору. У дослідженні Дж. Філіпс[80, с. 14], яке присвячене економічному аналізу способів утримання ключових працівників організації, наводяться дані в таблиці 2.1 про те, які витрати несуть організації в процесі підбору персоналу на різні позиції.

Таблиця 2.1

## Витрати на прийом працівників у відсотках

Професія / Категорія	Вартість заміни як відсоток від річної заробітної плати
Без досвіду роботи / погодинна оплата / різноробочий	30-50
Сервіс / виробничий робочий початкового рівня	40-70
Виробничий робітник / механік / машиніст	75-100
Клерк / адміністративні позиції	50-80
Професійний рівень / торговий представник / бухгалтер	75-125
Технічний експерт	100-150
Інженер	200-300
Спеціаліст з інформаційних технологій / дизайнер	200-400
Майстер / лінійний керівник	100-150
Менеджер середньої ланки / начальник цеху	125-200

Витрати на підбір можуть бути знижені, якщо помилка при наймі зводиться до мінімуму за рахунок застосування компетентнісного підходу. Так, наприклад, зниження плинності з 20% до нормального рівня в 10% дозволить скоротити витрати, пов'язані з наймом, в 2 рази, не рахуючи економічного ефекту від додаткового прибутку, отриманого працівниками, які не покинули компанію.

Навести приклад. При чисельності якоїсь умовної компанії в 1000 штатних одиниць, плинності в 20% і середній заробітній платі – 100 тис. в місяць, подібного роду організація в рік без урахування витрат на найм і

відбір витрачає 20 млн рублів якщо вірним буде припущення, що як мінімум два тижні здійснюється пошук і в середньому один місяць новий працівник буде виходити на прийнятний рівень продуктивності, то в даному нами випадку план заходів на основі компетентнісного підходу, метою якого буде зниження плинності в 2 рази (з 20% до 10%), дозволить отримати 10 млн рублів протягом року після реалізації такої програми.

Навчання персоналу має також високу економічну ефективність при застосуванні компетентнісного підходу[51, с. 62]. Слід зазначити, що крім стандартного розуміння процесу щорічного навчання персоналу, схожі технології та інструменти застосовуються в процесі адаптації персоналу. Для підтвердження наведених тез необхідно звернутися до двох системоутворюючих досліджень в області тренінгового та посттренінгового навчання, які використовуються в усьому світі для оцінки ефективності та економічного ефекту навчання. Такими методами є чотирирівнева модель ефективності навчання Д. Кіркпатрика[73] та оцінка економічної ефективності навчання методом ROI (повернення інвестицій) Д. Філліпса. Коротко викласти суть чотирирівневої моделі Д. Кіркпатрика можна наступним чином. На першому етапі дослідник визначив, що для великої кількості випадків навчання працівників оцінка проводиться для того, щоб зрозуміти, як підвищити ефективність тренінгу, тобто визначити способи, якими можна домогтися поліпшень.

Для вирішення цього завдання пропонується використовувати чотирирівневу систему оцінки навчального впливу:

- Реакція – оцінка учасниками тренінгового впливу як частини компетентнісного підходу-дозволяє продовжити дію тренінгу за рахунок обміну думками та обговорення отриманих технологій, а також, при наявності позитивного сприйняття матеріалу формується правильна установка для освоєння нової компетенції або розвитку наявних.

- Навчання – процес формування нових навичок, зміни тих компетенцій, якими учасники володіли раніше.

- Поведінка – один з найважливіших для компетентнісного підходу етапів, на якому відбувається зміна технології роботи, поведінки, коли сформувалася нова компетенція та/або трансформувалася наявна. Для підвищення ефективності вчений пропонує забезпечити виконання декількох умов:

- наявність в учасників програми потреби в змінах;
- учасники володіють навичками та технологіями застосування нових компетенцій;
- розроблено та впроваджено програму підтримки змін, у тому числі програму мотивації для тих, хто брав участь у програмі;
- керівники залучені в процес зміни компетенцій і тим самим створюють сприятливі умови для змін.

Результати – це ефект, отриманий за підсумками навчання в процесі застосування нових компетенцій і виражений в рахункових показниках. У своєму дослідженні Д. Кіркпатрік розглядає складність і трудомісткість того, як можна виміряти ефект, отриманий від проведеного навчання, у зв'язку з тим, що на кінцеві економічні показники впливає велика кількість змінних[73]. Для точної оцінки проведеного навчання, на думку дослідника, потрібно здійснити цілий ряд дій: визначити контрольну групу, провести оцінку двох груп на початку і в кінці навчання, якусь кількість тестів провести в процесі реалізації програми і потім порівняти результати двох груп за підсумками звітного періоду.

Відповідно до численних вимірів, які провів дослідник, програми розвитку компетенцій підвищують продуктивність праці від 4 до 70%. Великою заслугою Д. Філіпса стало застосування методів статистичного аналізу для виявлення взаємозв'язків між навчанням і результативністю, посттренінговим впливом і навчанням, а також порівняння груп випробовуваних, одна з яких проходила програму з розвитку компетенцій, а друга — виступала в якості контрольної при перевірці результатів.

Ідеї Д. Кіркпатріка, його сина Д. Кіркпатріка і Д. Філіпса дозволили

іншим вченим сформувати нові підходи до оцінки ефективності використання компетентнісного підходу. Особливо слід виділити системний підхід П. Кірнса, який, оцінюючи компетентнісний підхід в якості основного елемента у формуванні стратегії організації, доповнив і розширив представлену модель [71]. На думку П.Кірнса, слід розглядати тривірневу модель управління продуктивністю праці персоналу, представлену на рис.2.1.

Перший рівень включає в себе питання підбору персоналу, формування системи оплати праці, навчання ризик-менеджменту, дотримання базових вимог законодавства, питання обов'язкового навчання-періодичну сертифікацію і тестування персоналу з метою отримання дозволу на виконання робіт, а також питання дотримання правил і норм охорони праці всіма без винятку працівниками.

Тільки після того, як реалізований перший етап, можна переходити до другого етапу – технологій, які створюють цінність (підвищують економічну ефективність). Такими елементами є тренінги розвитку корпоративних компетенцій з використанням системи оцінки тренінгів<sup>1</sup>, робота з підвищення ефективності виконуваних робіт, проекти з підвищення операційної ефективності, нормування чисельності, організаційний дизайн і навчання регулярному менеджменту.

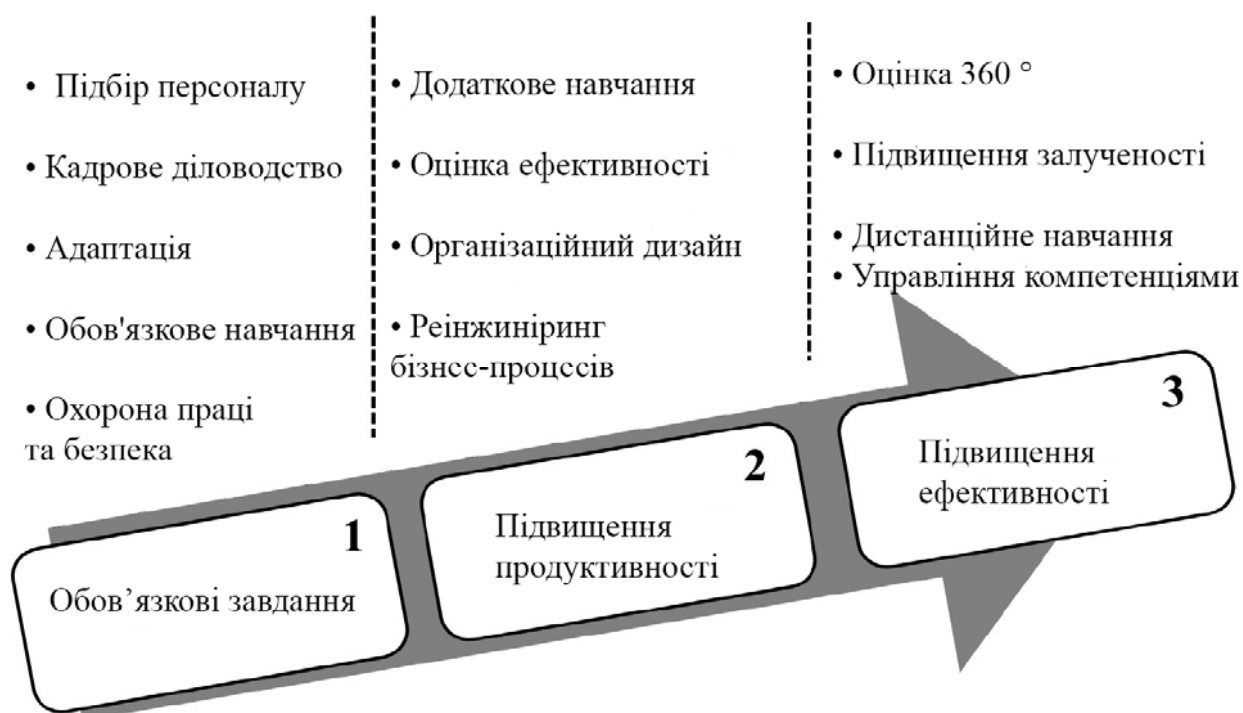


Рис. 2.1. Модель управління продуктивністю праці

Джерело: складено автором (по П. Кірнс) [71].

На третьому етапі, який П.Кірнс визначив як бажаний, тобто не обов'язковий, організації починають реалізовувати проекти з розвитку лідерів всередині організації, впроваджувати оцінку 360°, дистанційне навчання, компетентнісний підхід, управління залученістю персоналу agilemanagement (гнучке управління). Виходячи з того, що всі перераховані етапи розвитку детерміновані життєвим циклом компанії і стратегією її розвитку, П. Кірнс запропонував використовувати термін «орієнтований на факти менеджмент»[71], в деяких джерелах даний підхід називається «прикладною теорією Кірнса».

Основним завданням свого підходу вчений вважає можливість вирішити проблему, пов'язану зі здатністю менеджменту організації побачити факти (прикладне значення), які закладені у використанні людського капіталу.

Спираючись на еволюцію стратегічного розвитку організації, П.Кірнс припускає, що все більша кількість організацій будуть переходити від

другого етапу до третього, що дозволить з часом чітко виділити ті фактори, які підвищують ефективність організації при реалізації третього етапу.

Сказане дозволяє зробити висновок про те, що компетентнісний підхід є одним із способів підвищення ефективності організації за рахунок об'єднання таких інструментів, як пошук, відбір, адаптація, оцінка, навчання персоналу, і дозволяє організаціям реалізувати передові методи управління персоналом: управління лояльністю і залученістю, метод гнучкого управління і управління точками зростання.

## 2.2. Оцінка необхідності використання компетентнісного підходу в сучасних українських організаціях

Як уже зазначалося, до останнього часу існувала різниця в технологіях підвищення ефективності, які застосовуються в українських і зарубіжних холдингах. Обумовлено це тим, що в Радянському Союзі довгий час завдання, які вирішували у виробничих холдингах, трестах і конгломератах, в частині Управління персоналом були пов'язані з партійно-ідеологічною тематикою. Свій відбиток також накладала робота в умовах планової економіки. Проте такі поняття, як «менеджмент» і «менеджер», вже починали застосовуватися в окремих організаціях.

Термін «менеджер» в Радянському Союзі офіційно був прийнятий в 1985 р., а для дослідників і представників бізнесу за кордоном це поняття існувало задовго до цього. Аналіз еволюції системи управлінських компетенцій в СРСР слід розбити на два великі періоди. Перший умовно можна позначити як соціалістичний період, коли в процесі розвитку керівників основну роль відігравала ідеологічна підготовка і досвід суспільної роботи[1]. Другий період можна назвати ринковим, умови для якого створила перебудова і процес зміни ідеологічної платформи. За кордоном процес формування управлінських компетенцій розвивався по-



іншому, основа була закладена дослідженнями Г. Мінцберга[79] і Р. Бояциса[65], які робили упор на дослідження поведінкових характеристик, необхідних менеджеру (керівнику) в процесі роботи і допомагають досягти максимальної ефективності. Основним розробником другого (ринкового) етапу в Радянському Союзі стала система СААРС [46, с. 37] (Система автоматизованої атестації керівників і фахівців), запропонована В. Тарасовим у 80-х рр. XX ст., яка дозволяла не тільки отримати автоматизовану оцінку керівника, а й дослідити його ефективність протягом тривалого часу.

У перехідний період і криза 90-х рр. XX ст. на зміну ідеологічним форматам і системі наукової організації праці, яка не знайшла в той момент розвитку в умовах ринкової економіки, почали приходити поняття та інструменти, що застосовуються в західних компаніях, що відкривали свої представництва в Україні. Додатковим негативним фактором став відтік фахівців і наукових кадрів за кордон, а Талліннська школа менеджерів в процесі розпаду Радянського Союзу виявилася розташована на території нової суверенної держави – Естонії. До теперішнього часу відбувається поступове відновлення української наукової школи в сегменті компетентнісного підходу, і затверджені професійні стандарти є відображенням цієї нової реальності. У цих умовах наявність в Україні компаній з іноземним капіталом, на чолі яких стояли Іноземні менеджери, дозволило в короткі терміни розвинути новому типу управлінців, готових до вирішення стратегічних задач[50]. Ключовими змінами, які відбулися в частині управління персоналом, стали: відмова від централізованого процесу нормування чисельності; перехід на систему оплати за грейдами; впровадження системи ключових показників діяльності, набору компетенцій; управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Кожен з цих етапів перевіряється, і менеджмент організації постійно співвідносить цілі, які ставить перед ним акціонер, і інструментарій, який дозволяє домогтися результатів з найменшими витратами.

Сьогодні сучасні організації часто відчують складнощі при виконанні

завдань з випередження конкурентів і збільшення акціонерної вартості . Компанії повинні застосовувати більше нових підходів для досягнення високих показників з продажу за умови контролю витрат і чисельності персоналу .

Компанія «СЕВ» (<http://www.executiveboard.com>) – один з лідерів з питань консультування керівників – у своєму звіті за підсумками дослідження, проведеного в 2012 році, зазначає: більше половини опитаних керівників вважають, що для збереження конкурентних переваг і поточного рівня рентабельності необхідно підвищення продуктивності на 20 і більше відсотків. При цьому більше 80% співробітників, які брали участь в огляді, відзначили, що напруженість їх праці зросла за останні роки, а більше 55% вказали, що не можуть протистояти високим навантаженням.

Компанія «SHL» (<http://www.shl.ru/>) у своєму сьомому «Звіті про дослідження результатів бізнесу " наводить відомості, що серед їх клієнтів, а це більше 15 000 організацій по всьому світу, менше 25% співробітників служби Управління персоналом розуміють, яким потенціалом володіють їх співробітники. При цьому об'єднані дані 295 досліджень продемонстрували кореляцію використовуваної системи оцінки персоналу на основі набору компетенцій з досягненням високих результатів у збільшенні прибутку за рахунок підвищення якості надаваних сервісів і зниження витрат. На основі об'єданого дослідження компанії «СЕВ» і «SHL» прийшли до цілого ряду висновків. Тренд підвищення продуктивності праці працівників організації більшою мірою притаманний компаніям, які постійно сконцентровані на підвищенні прибутку і стійкому доході акціонерів. За даними опитування, більше половини керівників переконані, що прибутковість їх компаній зростає, при цьому майже 70% менеджерів відзначають, що збережеться логіка зниження витрат, і лише третина опитаних розглядають плани щодо збільшення чисельності. В цілому це говорить про те, що збережеться тенденція підвищення навантаження на тих співробітників, які вже працюють в організації і, як було зазначено раніше, знаходяться в умовах

впливу різних стресових факторів. Більше половини опитаних співробітників (56%) з більш ніж 23 000 тис. осіб відзначили, що збільшилася кількість годин, яку вони проводять на роботі, тобто, на думку дослідників, персонал організацій працює більше і більше<sup>1</sup>.

На противагу тому, що показало дослідження щодо працівників, керівники, які брали участь в опитуванні, висловили думку, що лише третина працівників демонструють максимум можливостей. Тільки один з восьми керівників вважає, що його працівники працюють з максимальною ефективністю, сім з них впевнені, що працівники мають потенціал для підвищення продуктивності праці. У зазначеному опитуванні брали участь 1630 керівників, що дало можливість сформулювати перелік ключових тенденцій, які визначатимуть Порядок денний у конкурентній боротьбі компаній і які умовно можна розділити на наступні категорії:

- готовність до частих змін організаційного середовища;
- підвищення крос-функціональної взаємодії між підрозділами компанії;
- зростання частки розумової праці у зв'язку з автоматизацією бізнес-процесів та впровадження інструментів ощадливого виробництва, системи шість сигм, системи TQM (система управління якістю) та ін.

Ці тренди докорінно змінюють структуру підходів до управління компаніями та перелік актуальних завдань, які необхідно вирішити в рамках підвищення ефективності та забезпечення стійкого зростання доходу акціонерів. Очевидно, що зазначені тенденції ускладнять завдання з підвищення продуктивності праці і навіть можуть стати одним з ключових факторів зниження ефективності через високоізмінчивою організаційного середовища.

Одночасно з цим, на думку Т. Молоуна[37], зазначений вище перелік факторів сформує компетентного працівника, який здатний буде вирішувати завдання, що стоять перед організацією, що зробить гарантованим підвищення капіталізації компанії і зниження ризиків втрати конкурентних переваг. Представляється доцільним сформулювати набір компетенцій, які

повинні демонструвати співробітники організації[36]. Ті працівники, чії оцінки за вираженістю цих якостей будуть найвищими, стануть лідерами за показниками ефективності:

- адаптація до змін, співробітники, що демонструють цю компетенцію, проактивні і зміни їх не демотивують, навпаки, вони здатні брати відповідальність на себе і готові просувати пріоритетні проекти компанії;

- навички командної роботи-співробітники ефективно співпрацюють з колегами, вміють працювати з колегами в різних підрозділах, ефективно використовуючи трансверсальні (горизонтальні) зв'язки, застосовують свої професійні навички та вміння для просування нових ідей і проектів;

- здатність аналізувати ситуацію-співробітники використовують аналітичні здібності для формування пріоритетів своєї діяльності, досліджують завдання і приймають рішення на основі методів аналізу і синтезу. Приймаючи рішення, вони спираються на знання ситуації в організації і на ринку, на якому діє компанія.

Все вищесказане формує потребу в прикладних методах підвищення ефективності персоналу, заснованих на компетентнісному підході і дозволяють оцінити економічну ефективність витрат на реалізацію таких програм трансформації. Аналіз літератури, результатів досліджень реального сектора економіки і досвід спілкування з керівниками найбільших українських компаній дозволяє зробити висновок про затребуваність методів економічного аналізу витрат на персонал в сучасній ринковій ситуації .

Дослідження, проведене консалтинговою компанією «McKinsey&Company» спільно з «McKinseyGlobalInstitute» і присвячене питанням зростання продуктивності праці в Україні, говорить про те, що на найближчий час українським компаніям необхідно сконцентруватися на невеликій кількості завдань. Так, наприклад, у сфері енергетики такими точками зростання повинні стати: комплексна система ефективності; оновлення наявних генеруючих посад; розвиток компетенцій в галузі інжинірингу та управління проектами; розвиток компетенцій у

вдосконаленні операцій і процесів виробництва електроенергії та тепла; зниження втрат.

В рамках реалізації першого пункту консультанти пропонують здійснювати проекти зі зміни організаційної структури, формувати і розвивати сучасні професійні компетенції, впроваджувати новий тип – «ефективний керівник» з навичками регулярного менеджменту. На думку експертів, які проводили аналіз, необхідно виключити дублювання, бюрократію, хаотичний розподіл відповідальності, а також впровадити систему ключових показників діяльності, що дозволяє превентивно усувати майбутні проблеми в досягненні стратегічних цілей. Як видно з наведеного списку, практично всі пункти так чи інакше стосуються розвитку компетенцій персоналу і, як наслідок – впровадження компетентнісного підходу. В інших галузях економіки «McKinsey&Co» пропонують також реалізувати проекти, пов'язані зі зміною існуючих або впровадженням нових компетенцій:

1. Сталеливарна промисловість: створення системи професійної підготовки робітників спеціальності; впровадження програми з підвищення операційної ефективності.

2. Житлово-цивільне будівництво: зміна системи управління будівництвом за рахунок залучення іноземних компаній і керівників; впровадження нових стандартів підготовки робітників будівельних спеціальностей.

3. Роздрібна торгівля: розвиток компетенцій, пов'язаних з якістю планування; централізація адміністративних функцій.

4. Банківський роздрібний сектор: централізація адміністративних функцій; розвиток компетенцій, пов'язаних з автоматизацією максимальної кількості операцій, тощо.

На думку аналітиків, що проводили дане дослідження, заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зможуть забезпечити зростання цього показника на величину від 30% до 80% в залежності від

сегмента економіки. В цілому, на їхню думку, українська економіка може подолати кратне відставання від найбільш розвинених економік світу і збільшити продуктивність праці.

Узагальнюючи інформацію, представлену в роботі «McKinsey&Companу»і«СЕВ»/»SHL», можна говорити про сформувалася в бізнес-співтоваристві потреби в розробці механізму оцінки економічного ефекту від впровадження компетентнісного підходу, у виробленні методів визначення ступеня готовності організації до переходу на управління за компетенціями і в розробці методик виявлення того, які проекти необхідно реалізувати в процесі трансформації організації.

### 2.3. Аналіз методів оцінки впливу компетентнісного підходу на ефективність організації

Розвиток економіки і самих організацій ставить завдання з формування нових методів менеджменту та інструментів організаційних змін[30]. Більшість авторів, які проводять дослідження в цій сфері, пов'язують необхідність трансформації корпоративної культури і цінностей організації з вирішенням конкурентних завдань [36]. Методи вирішення, які застосовують компанії в таких ситуаціях, досить схожі і можуть бути визначені як «розширення корпоративних компетенцій» організації [8].

Розвиток нової дисципліни під назвою «управління знаннями» показує, що корпоративні компетенції специфічні для кожної організації. Ефективне управління набором компетенцій стає основою для формування конкурентних переваг, при цьому найбільших успіхів домагаються компанії, які успішно поєднують корпоративні компетенції та індивідуальні компетенції працівників [122, с. 32].

Однією з перших робіт в області оцінки впливу компетентнісного підходу на продуктивність праці в 50-х рр. ХХ ст. стало дослідження Р.

Ніколса і Л. Стівенса, в якому розглядався вплив компетенцій керівників компаній на загальну ефективність організації. Зокрема, вивчався вплив того, як допомагає менеджерам вміння слухати і можливість розвивати цю навичку в рамках спеціалізованого тренінгу.

В якості позитивних ефектів для компанії, які можуть бути отримані в процесі розвитку цієї компетенції, вчені виділили наступне: зниження помилок підлеглих в процесі роботи, зниження рівня бюрократії і паперової роботи, вміння вислухати клієнта підвищує продажі і підвищує можливості організації в разі, коли потрібно вирішити будь-яку проблему. В результаті автори статті склали перелік розвиваючих дій, які допоможуть керівництву організацій розвинути компетенцію, але не привели доводів про те, на яку величину може збільшитися продуктивність праці компанії.

У 60-ті рр. ХХ ст. представлену вище лінію вивчення того, як впливає компетентнісний підхід на продуктивність організації, розвиває своїй роботі «Феномен бюрократії» М.Крозье[66]. Автор описує те, як сучасні компанії організовані, як вони управляються і, за допомогою зміни операцій, реагують «організаційним» компромісом на вплив менеджменту і стейкхолдерів.

На думку М.Крозье, людська свобода реалізується в соціології компанії і є вихідним ресурсом для вирішення завдань компанії[66]. Дослідник ставить завдання перед тими, хто хоче підвищити продуктивність праці, спиратися на точні дані, які допоможуть стати компаніям децентралізованими і орієнтованими на досягнення стратегічних цілей, при цьому здатність людини формувати певну культуру в процесі трудової діяльності має стати основою для підвищення ефективності праці.

У 1974 р. в журналі «HarvardBusinessReview» виходить стаття професора Гарвардської школи бізнесу Р. Каца «навички ефективного адміністратора», де пропонується основа для моделі компетенцій ефективного керівника. Модель компетенцій ефективного керівника, представлена на рис.2.2, на думку автора, містить три основні компетенції: професійна експертиза (Technicalskill); особиста ефективність

(Humanskill); підприємницьке мислення (Conceptualskill)[70].

Професійна експертиза полягає в знанні технологічних процесів, специфіки виробництва і легко ідентифікується за рахунок наявності навичок аналітичного мислення, знання процедур і методів вирішення виробничих завдань. Особиста ефективність визначається як вміння керівника працювати в якості члена команди<sup>1</sup>, сформованість у нього навичок міжособистісної взаємодії, наявність здатності брати на себе відповідальність – це те, що пізніше П.Друкер визначив як лідерство.

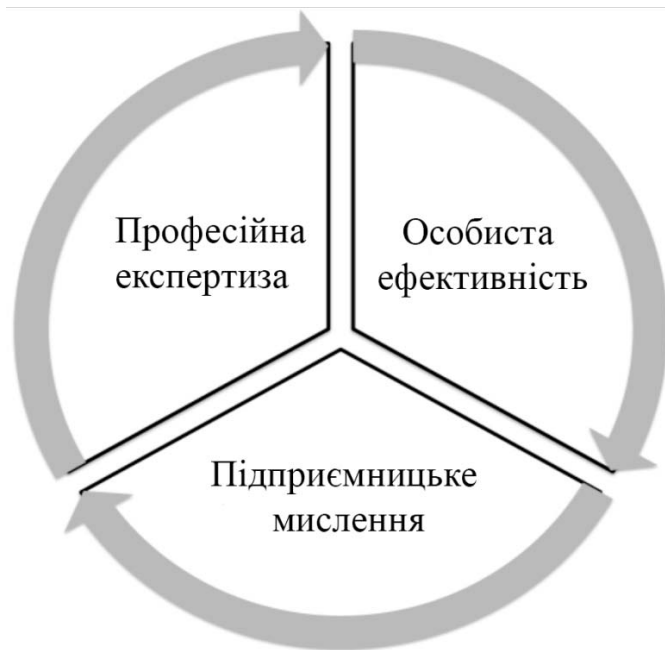


Рис. 2.2. Модель компетенцій керівника

Джерело: складено автором (за Р.Л. Кац) [70, с. 6-14].

Підприємницьке мислення-вміння бачити підприємство в цілому, у структурі його взаємозв'язків з постачальниками, клієнтами та економічної ситуації на ринку. На думку Р. Каца, основою успіху організації і передумовою високої продуктивності є саме розвинена компетенція концептуального (підприємницького) мислення[70].

В кінці свого дослідження Р.Кац робить висновок про те, що всі три характеристики можуть бути і повинні бути розвинені в процесі підготовки керівників усіх рівнів організації.

У 1981 р. видається ще одна, важлива для того часу стаття



У.Скіннера[83], в якій формується запит до служби управління людськими ресурсами про необхідність взяти на себе відповідальність за підвищення продуктивності праці. Під час написання статті в США, на думку автора, склалася ситуація, при якій створені служби персоналу активно були залучені в процес управління людськими ресурсами, але продуктивність праці почала падати, а також посилилася боротьба зі світовими конкурентами. У цих умовах У. Скіннер виділяє наступні фактори, які послужили основою для перегляду системи управління персоналом і, як наслідок, продуктивністю праці:

- Досягнення повного взаєморозуміння і співпраці при великій кількості працівників стало складним, в результаті менеджери знаходяться в полоні ілюзій.

- Менеджери отримують суперечливі сигнали при управлінні великимчислом людей, у зв'язку з тим, що інформація багато разів інтерпретується в процесі її передачі.

- Важливі завдання корпоративного управління персоналом, такі як місце служби управління людськими ресурсами в прийнятті стратегічних рішень, роль персоналу як ключового ресурсу компанії, залишаються багато в чому невирішеними.

- Частина рішень, пропонованих службою персоналу, відкидається менеджментом, якими б якісними вони не були, так як система управління персоналом не сприймається як важливий елемент досягнення стратегічних цілей[83].

На підставі зроблених висновків У. Скіннер пропонує 5 способів, які допоможуть підвищити продуктивність праці:

- Менеджери повинні розвивати свої компетенції в частині комунікації (вміти слухати, пояснювати свої рішення, ділитися очікуваннями і т.п.). Це підвищить залученість співробітників в досягнення цілей організації і дозволить їм зіставляти цілі своєї посади і стратегічні орієнтири.

- Необхідно уважно переглянути політику і процедури управління

персоналом організації з метою вибрати і розвивати в майбутньому ті, які призводять прямо або побічно до підвищення продуктивності праці.

- Планування роботи з персоналом має бути з горизонтом більше п'яти років, так як культура компанії і компетенції працівників швидко не змінюються.

- Компанія повинна мати узгоджену стратегію на період більше п'яти років, щоб різні підрозділи організації могли чітко сформулювати потреби в персоналі.

- За допомогою компетентнісного підходу необхідно навчитися відокремлювати хороших співробітників від чудових, так як приймати на роботу і розвивати необхідно високопотенційних співробітників.

На думку У. Скіннера, люди категорії «а» (співробітники, що демонструють чудовий результат) можуть залучити людей категорії «А», люди категорії «В»(співробітники, чиї результати тільки відповідають нормі) не зможуть залучити людей категорії «А». При цьому функція планування людських ресурсів може стати каталізатором прориву у вирішенні завдання з підвищення продуктивності праці .

Головний висновок, до якого приходять автор у своїй статті, полягає в тому, що у всій виробничій матриці люди є найскладнішою змінною, якою необхідно управляти і робити щодо неї прогнози. При цьому основним завданням служби з Управління персоналом організації стає навчання менеджерів певним компетенціям для роботи з великим числом різних людей.

У 1986 р.У.Скіннер публікує другу статтю[84], що є продовженням роботи з оцінки того, як служба персоналу підвищує продуктивність праці і які саме інструменти дозволяють оцінити ефективність при застосуванні компетентнісного підходу. Дослідник вважає, що основною проблемою, з якою зіткнулися компанії Америки в 70-х рр. ХХ ст., стало прагнення підвищити продуктивність праці за рахунок зниження витрат. При цьому аналіз, проведений після декількох років постійного скорочення витрат,

показав, що, незважаючи на незначне підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможність компаній продовжила падати.

В процесі пошуку рішень в ситуації, що склалася найбільш передові організації змогли визначити найперспективніші варіанти розвитку конкурентоспроможності: відмова від орієнтації на зниження витрат; прийняття рішень про інвестиції в підвищення конкурентоспроможності; зміна структури ціннісних орієнтирів; зміна моделі компетенцій з акцентом на підприємницьке мислення; навчання персоналу з акцентом на досягнення цілей організації [84].

Як видно з представленого списку дій три останні тези знаходяться в зоні відповідальності менеджерів, що відповідають за управління людськими ресурсами. Додатково слід зазначити, що представлений перелік дій був покладений в основу діяльності сучасних американських компаній – це дозволило сформулювати в короткі терміни конкурентні переваги.

Надалі дослідження з оцінки впливу компетентнісного підходу на ефективність організації розвивалися в двох основних напрямках – оцінка впливу окремих елементів компетентнісного підходу на роботу компанії і вивчення питань, пов'язаних з впливом передових практик з управління людськими ресурсами (до складу яких входить компетентнісний підхід) на економічні показники.

Прикладом першого типу аналізу того, як впливає розвиток компетенцій на ефективність організації, може служити робота Д. Бішопа [63] про питання оцінки інвестицій в навчання на робочому місці як одного з основних елементів розвитку компетенцій при використанні компетентнісного підходу. У своєму дослідженні 1991 р. вчений проаналізував поточний розвиток компаній, що працюють у світі, і провів Статистичний аналіз інвестицій при використанні компетентнісного підходу.

Порівняльний аналіз трьох варіантів використання компетентнісного підходу показав, що в німецьких компаніях основний упор робиться на розвиток технічних (інженерних) компетенцій з відривом від виробництва, в

японських компаніях ставка робиться на навчання на робочому місці (тренінг «Прийняття рішень») за рахунок наставництва, в той час як в американських компаніях головним принципом є скорочення витрат (формальне навчання) і, як наслідок, відсутність віддачі на вкладені інвестиції.

Вчений проаналізував програми розвитку компетенцій та їх вплив на продуктивність праці в 3142 різних за масштабом і видами діяльності організаціях, що працюють в Америці. Аналіз даних дозволив зробити наступні висновки:

- Інвестиції в розвиток компетенцій мають високий коефіцієнт повернення на вкладені кошти, навіть для робочих місць з низькою кваліфікацією.

- Формалізований розвиток компетенцій (тренінги, семінари, лекції тощо) становить лише невелику частину в структурі підвищення продуктивності праці.

- Продуктивність істотно підвищується протягом першого року роботи.

- Норма прибутковості у разі застосування компетентнісного підходу досить висока і коливається в межах 13-17% за підсумками дворічного періоду[52].

- Великі корпорації більш ефективно розвивають компетенції своїх працівників, так як мають можливість залучити більш кваліфікованих тренерів, отримуючи знижку від обсягу і кастомізуючи програми навчання під конкретні завдання виробництва.

В цілому, на думку Д.Бішопа, роботодавці, що використовують компетентнісний підхід, відзначають зростання продуктивності праці, але в процесі розрахунку конкретних значень виникають труднощі в частині усунення інших факторів, які могли внести свій внесок у зростання продуктивності праці[63].

Розробка методів оцінки впливу компетентнісного підходу на ефективність організації була продовжена Р.Бамом і П. Спарроу[64], які в 1992 р. опублікували дослідження, присвячене розробці і розвитку

компетенцій. Дослідники запропонували використовувати ряд економічних факторів для створення нових компетенцій в організації. Серед цих факторів

- нові технології, вимоги до якості продукції; вимоги до організацій бути більш гнучкими, ефективно управляти ресурсами; а також глобалізація бізнесу і автоматизація виробництва. Автори припускають, що основними факторами, які призвели до впровадження компетентнісного підходу в організаціях, стали:

- Невдачі в програмах змін – індивідуальна поведінка працівників впливала на впровадження таких програм.

- Зростаюча зв'язок між ефективністю бізнесу і навичками працівників-стійка ефективність бізнесу може бути досягнута тільки шляхом поліпшення системи управління персоналом.

- Пріоритетно те, що люди роблять, а не те, що вони говорять.

- Компетентнісний підхід впливає на продуктивність праці.

На підставі отриманих результатів вчені прийшли до висновку, що компетентнісний підхід є «серцем (центром) всіх інших підходів». Продовженням цього напрямку в дослідженні компетенцій стали роботи А. Годбоут[68], який представив модель корпоративних компетенцій як природну відповідь організації на процеси соціального розвитку, яка дозволяє створювати унікальні та ефективні продукти і сервіси, реалізуючи власну маркетингову стратегію, рисунок 2.3.

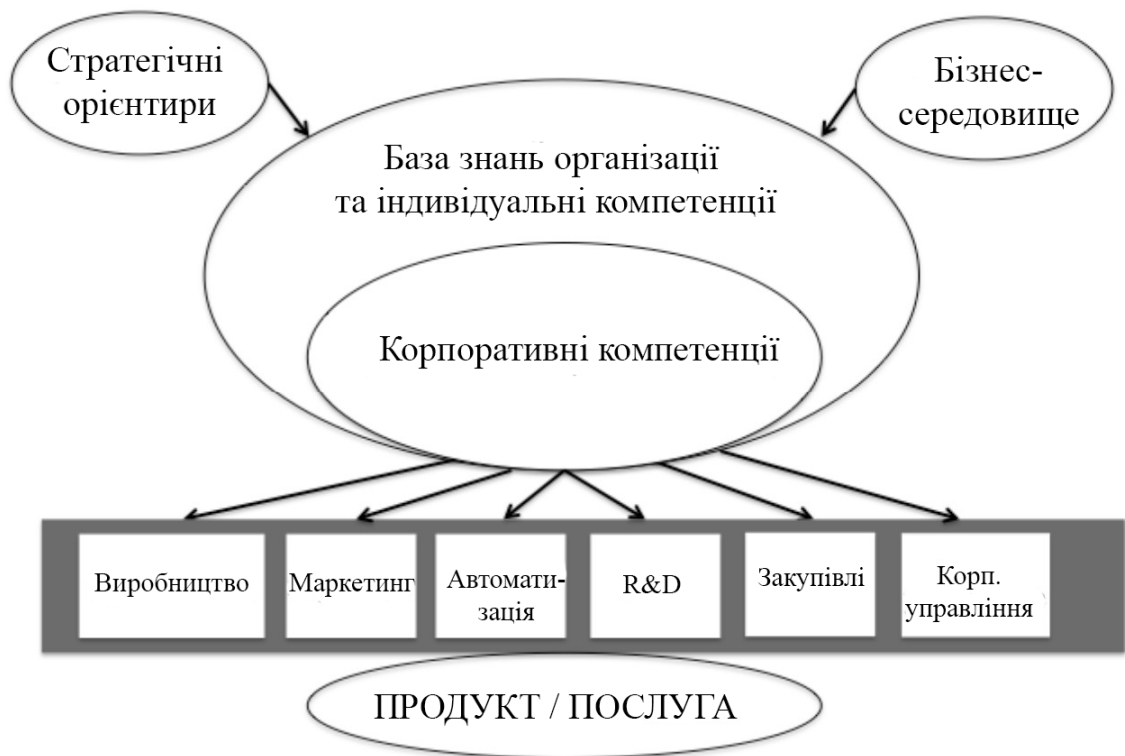


Рис.2.3. Організаційні компетенції: описова модель

Джерело: складено автором (по А. Годбоуту) [68, с. 78].

В рамках своєї наукової роботи А. Годбоут говорить про зв'язок корпоративної моделі компетенції з компетенціями окремого працівника і робить висновок про те, що компанії повинні використовувати цей вплив для підвищення ефективності організації, коригуючи компетенції персоналу організації через інструменти управління персоналом.

У 90-ті рр. XX ст. активний розвиток отримали питання впливу практик з управління людськими ресурсами в цілому і компетентнісним підходом зокрема на ефективність організації та економічні показники.

Прикладом дослідження того, як компетентнісний підхід може впливати на ефективність, можна вважати роботи Т. Кочана і Р. Батт з Массачусетського технологічного інституту. Метою їх роботи було підвести підсумки розвитку системи управління людськими ресурсами і намітити шляхи розвитку досліджень у цій сфері на перспективу.

Перший висновок, який вони зробили, був про те, що вузьке розуміння служби з управління людськими ресурсами перестає відповідати ринковим

вимогам. Управління персоналом, яке полягало в підборі, навчанні та кадровому діловодстві, перестає відповідати вимогам часу. Розвиток організацій в інших країнах ставить питання про наявність політик і процедур з управління культурою виробництва.

Зростання кількості великих компаній поставило питання про те, що використання тільки регламентуючих документів недостатньо. Керівникам необхідні додаткові інструменти для ефективного управління великими колективами. При цьому компанії, які починають використовувати передові практики з управління персоналом, отримують конкурентні переваги і можуть збільшувати продуктивність праці. До таких практик вчені віднесли:

- ефективний організаційний дизайн;
- введення змінної частини заробітної плати, заснованої на індивідуальному вкладі працівника;
- інтенсивне навчання персоналу з відривом від виробництва;
- необхідність використання корпоративних компетенцій;
- управління системою внутрішніх комунікацій.

У своїй роботі дослідники також спрогнозували початок робіт з вивчення того, якою мірою ці нові технології управління персоналом впливають на економічні показники підприємств і чи можна визначити межу впливу цих інструментів. На думку авторів «локомотивом» розвитку нових технологій з управління персоналом будуть глобальні диверсифіковані холдинги, так як саме вони відчувають основний тиск з боку ринку, державного регулювання і повинні бути ефективними в різних географічних регіонах.

Подібного роду науковою роботою стало дослідження А. Ладо і М. Вилсона[76], в якому розглядалися теоретичні можливості, які відкриває для організацій використання компетентнісного підходу. На підставі вивчених матеріалів автори статті дійшли висновку, що потреба компаній у формуванні корпоративних компетенцій полягає в необхідності визначити свої ринкові можливості, специфічні для конкретної компанії, виявити

потенціал, визначити навички, вміння, технології, процеси і систему внутрішньогрупових міжособистісних взаємодій.

Корпоративні компетенції, в свою чергу, дозволяють організаціям :

- акцентувати стратегічні пріоритети;
- сформувати організаційне середовище;
- визначити вимоги до кандидатів на ринку праці;
- зрозуміти, в які навички співробітників необхідно інвестувати;
- визначити, на якій основі «будувати» бренд роботодавця;
- досягати конкурентних переваг;
- підтримувати інновації та підприємницьке мислення;
- встановити, які компетенції є неприйнятними для співробітників організації.

Підводячи підсумки, вчені роблять висновок про те, що створена теоретична основа для перевірки і підтвердження тези про вплив компетентнісного підходу на ефективність організації. При цьому необхідно враховувати, що вплив компетенцій на діяльність компанії вимагає постійного спостереження і оцінки. Надалі цифровізація цього процесу з використанням машинного навчання дозволить прискорити процеси і забезпечить більш високий рівень точності при оцінці потенціалу співробітників. Можна відзначити, що подібного роду дослідження заклали основу для вивчення навичок, які сьогодні називають «softskills», або «гнучкі навички». Вчені за допомогою цього методу змогли оцінити, наскільки компетентнісний підхід та інші практики з управління персоналом можуть бути основою для підвищення продуктивності праці, а також те, які обмеження існують у використанні цього методу [43].

М. Хьюсайлд у своїй роботі «Вплив практик управління людськими ресурсами на плинність персоналу, продуктивність і корпоративну фінансову ефективність»[69] формує наступні гіпотези:

- 1a) розвинена система управління людськими ресурсами буде зменшувати плинність персоналу і збільшувати продуктивність праці та



фінансову ефективність компанії.

1в) плинність персоналу і продуктивність праці будуть опосередковані відношенням між практиками з управління людськими ресурсами і фінансовою ефективністю компанії.

- Синергія, або компліментарність між практиками з управління людськими ресурсами буде зменшувати плинність персоналу і збільшувати фінансову ефективність.

- Вбудовування корпоративної системи управління людськими ресурсами компанії в її (компанії) організаційну стратегію буде зменшувати плинність і збільшувати продуктивність праці та фінансову ефективність» [69].

У своїй роботі в 1995 р. М.Хьюсайлд аналізує понад 10 000 звітів американських компаній, при цьому 968 компаній були визначені як організації, що впроваджують у себе кращі практики управління людськими ресурсами[69]. Одним з таких факторів була наявність моделі компетенцій в організації та управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

В якості залежних змінних дослідник вибрав плинність персоналу і продуктивність праці – за допомогою статистичних методів (регресійного і кореляційного аналізів) були оброблені зібрані дані. Експеримент показав, що одне стандартне відхилення у разі застосування компетентнісного підходу та інших методів управління персоналом пов'язане з відносним скороченням плинності на 7,05% і збільшенням продажів на одного співробітника на 27 044 дол. США. Це, на думку вченого, говорить про те, що компанії повинні інвестувати в технології управління персоналом, так як коефіцієнт повернення інвестицій підтверджується даними статистики.

Дослідження того, наскільки передові методи управління персоналом можуть впливати на ефективність та досягнення стратегічних цілей, було проведено групою вчених з університетів Пенсільванії та Цинциннаті у 1996 р. В рамках експерименту проводився аналіз роботи 97 підприємств двома методами - на основі процесного підходу і ситуаційного аналізу. Було

запропоновано розглянути наступні гіпотези, представлені на рис. 2.3:

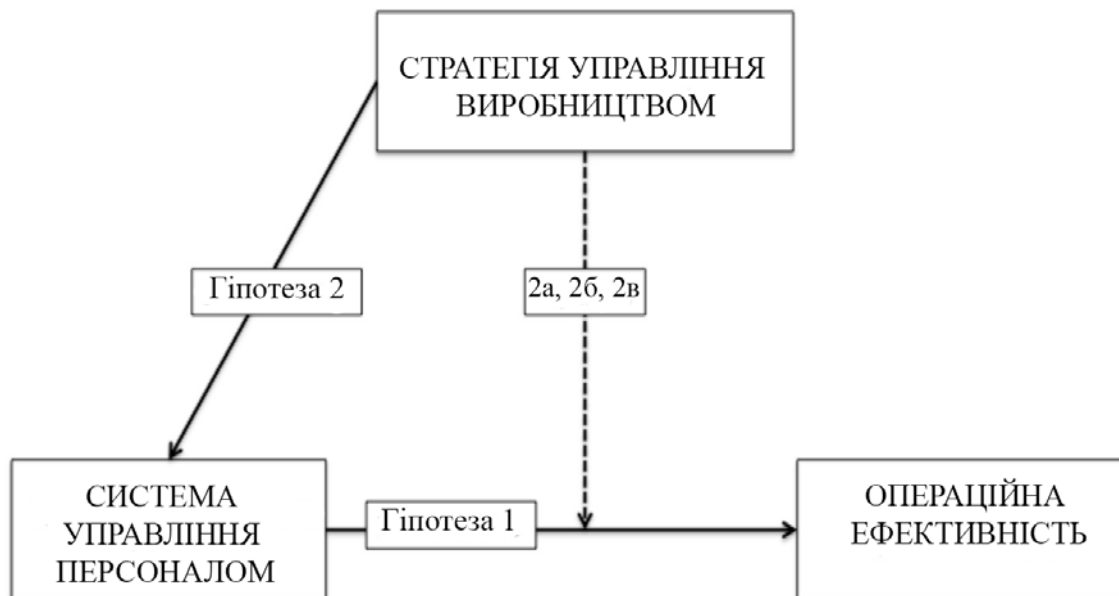


Рис. 2.3. Гіпотези, що розглядають взаємозв'язки системи управління персоналом, стратегії управління виробництвом та операційної ефективності  
Джерело: складено за [69, с. 836-866].

1. Застосування передових практик управління людськими ресурсами буде надавати позитивний вплив на операційну ефективність. (Гіпотеза на основі процесного підходу.)

2. Стратегія управління виробництвом управляє відносинами між системою управління людськими ресурсами і операційною ефективністю. (Гіпотеза на основі ситуаційного підходу.)

2а) стратегія управління виробництвом, спрямована на скорочення витрат, буде позитивно впливати на відносини між адміністративною системою управління персоналу і операційною ефективністю, Таблиця 2.

2б) стратегія управління виробництвом, спрямована на підвищення якості, буде позитивно впливати на відносини між системою управління людськими ресурсами і операційною ефективністю.

2в) стратегія управління виробництвом, спрямована на гнучке реагування виробництва товарів, буде позитивно впливати на відносини між системою управління людськими ресурсами і операційною ефективністю.

Таблиця 2.2

## Порівняння систем управління персоналом

Інструменти управління персоналом	Адміністративний	Управління людськими ресурсами
Підбір	- Фізичні можливості; - Формальна відповідність вимогам	- Вибірковий найм; - Наявність професійних компетенцій; - Навички вирішення завдань
Навчання	- Інструкції; - Процедури	- Додаткові тренінги; навчання на робочому місці; - Тренінг управління змінами
Оцінка ефективності	- Адміністративна; - Заснована на результатах	- Розвиваючий зворотний зв'язок; - Компетентнісний підхід
Оплата праці	- Погодинна; - Індивідуальні премії; - Внутрішня цінність	- Грейди; - Оплата на основі компетенцій; - Премія пов'язана з показниками команди; - Зовнішня цінність

Джерело: Складено за [69, с. 852].

Результати дослідження пройшли статистичну обробку за допомогою регресійного аналізу. На першому етапі були додані три додаткові змінні-обсяг продажів, складність, динаміка розвитку ринку, на якому працювали організації. На другому етапі були враховані витрати, якість, складність поставок, обсяг поставок, для того щоб врахувати всі можливі фактори, які могли вплинути на результати експерименту. На останньому, третьому етапі були додані всі стратегії підвищення продуктивності, які використовувалися в спостережуваних організаціях.

В результаті було доведено, що відмова від адміністративної системи управління персоналом призводить до зростання продуктивності праці. Таким чином, підтвердилася гіпотеза 1 ( $DR2 = 0,14$ ,  $F=8,68$ ,  $p<0,01$ ) – система управління персоналом, заснована на передових практиках, значно впливає на продуктивність праці та операційну ефективність.

Додатково було виявлено, що стратегія управління виробництвом має значний вплив на перехід до використання передових методів управління персоналом. Це означає, що максимального результату в збільшенні

ефективності можна домогтися, якщо система виробництва і Управління персоналом узгоджені між собою .

Наведений вище експеримент дозволив виявити вплив системи управління персоналом на ефективність, у разі якщо це підтримує виробничу стратегію організації. Подальші дослідження були спрямовані на визначення економічного ефекту, який може бути досягнутий при використанні системи управління людськими ресурсами. Так, експеримент, проведений в рамках якого вивчалися ефекти від впровадження компетентнісного підходу та інших практик з управління персоналом на сталепрокатних заводах Японії і США, показав, що ті організації, які використовують сучасні практики управління персоналом, демонструють випереджаюче зростання продуктивності праці в порівнянні з тими організаціями, які такі методи не впроваджують.. На підставі регресійного аналізу були виявлені фактори, що підвищують продуктивність і підтверджують теоретичну гіпотезу про вплив процедур з управління людськими ресурсами на економічні показники.

Одним з найбільш важливих аспектів, що підвищують ефективність праці, в роботі японських робітників є розвиток критичних, на думку керівництва, компетенцій. Так, протягом перших 10 років своєї роботи робітник повинен пройти планові ротації від найбільш простої до найбільш складної роботи на своєму підприємстві. Відбір кандидатів на робочі позиції відбувається ще в технічній школі, де кандидати здають тести з англійської, японської мов, математики та професійної спеціалізації, а після приходу на підприємство новий співробітник під керівництвом наставника проходить спеціальний курс, тривалістю дванадцять місяців, де йому дають уявлення про культуру роботи в компанії, корпоративних компетенціях і нормах поведінки на роботі. Найбільш важливою компетенцією, що розвивається на японських підприємствах, є "вирішення проблем". Наявність даних навичок дозволяє описати проблему, конкретизувати її, запропонувати рішення, визначити найбільш підходяще, реалізувати обраний підхід і оцінити

досягнутий результат.

Таким же чином дослідники вивчили і описали роботу американських компаній в аналогічному секторі економіки і отримали дані про програми навчання і розвитку робітників, а також про практики з оцінки ефективності. При цьому американські компанії були розбиті на чотири групи за ступенем консервативності в управлінні людськими ресурсами.

Результат, отриманий при використанні статистичних інструментів, показав, що японські компанії мають більш високу продуктивність (в середньому на 5% вище), ніж американські.

При цьому американські компанії, що входили в інноваційну групу, в якій застосовувався компетентнісний підхід та інші передові практики з управління людськими ресурсами, не показали статистично значущої відмінності в рівні продуктивності з аналогічними японськими компаніями (коефіцієнт варіації 0,09). На думку дослідників, це говорить про зв'язок високої продуктивності і передових практик з Управління персоналом.

Продовження ряду наукових досліджень з питання підвищення продуктивності персоналу з урахуванням використання наявних у роботодавця даних можна побачити на прикладі статті К. Шоу. Увагу дослідника привернув той факт, що навіть у досить вузьких галузях компанії можуть створювати продукти різними способами, з різним рівнем витрат і, як наслідок, використовувати різні системи управління персоналом. Для аналізу причин ситуації, що склалася К. Шоу пропонує використовувати новий метод –«insidereconometric» («використання даних, отриманих всередині організації»)[67].

Застосування цього інструменту, на думку автора статті, дозволить отримати інформацію, яка максимально враховує специфіку компанії і дає можливість сформулювати розвиваючі дії для зміни показників. Метод складається з трьох кроків (елементів):

- Оцінюється продуктивність праці за допомогою множинного регресійного аналізу.

- Моделювання ситуації (пошук способу змінити ситуацію). Вивчається питання про те, як поведе себе модель в разі зміни однієї або декількох змінних.

- Визначаються причини ситуації, що склалася за допомогою факторного аналізу і приймається рішення про необхідні коригувальні заходи

Застосування сучасних практик з управління персоналом збільшує продуктивність праці, і це можна побачити на конкретних прикладах. У проведеному експерименті основою для зростання продуктивності операторів виробництва став проект з розвитку компетенції «навички командної роботи». Розвиток зазначеної компетенції призвів до зростання продуктивності праці на 6%. Дослідник робить висновок: незважаючи на те, що в цілому для галузі тренінг «навички командної роботи» не є чимось незвичайним, для конкретної організації це стало вирішенням проблеми зростання продуктивності праці.

Таким чином, використання наявних в організації даних і методу, запропонованого К. Шоу, дозволяє знаходити специфічне рішення для окремо взятої організації або підрозділу, підвищуючи ефективність виробничих процесів.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Перехід до системи управління на основі компетентнісного підхід

В даний час більшість комерційних організацій використовують систему стратегічного планування для досягнення цілей, поставлених акціонерами. Така система вимагає від функціональних підрозділів розробляти і впроваджувати найбільш прогресивні технології управління. Одним з таких підходів є система управління персоналом на основі компетенцій (компетентнісний підхід). З цією метою представляється доцільним використовувати підготовчий етап, запропонований І. Драч[11, с. 67]. Відповідно до його бачення, трансформаційна програма з впровадження компетентнісного підходу повинна мати підготовчий етап, що включає в себе 11 послідовних кроків:

- Комунікаційна компанія з підготовки персоналу організації. Цей крок дозволяє ознайомити працівників з основними ідеями компетентнісного підходу. Додатково організовуються дискусії за участю стейкхолдерів з метою залучити їх до проектів з трансформації.

- Узгодження цілей служби з управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Для цього проводяться інтерв'ю, завдання яких конкретизувати цілі служби з управління персоналом.

- Вибрати ті практики з Управління персоналом, які повинні бути скориговані в процесі реалізації трансформаційної програми.

- Визначити керівників (лідерів) трансформаційної програми. Незважаючи на необхідність підтримки змін керівником компанії, треба вибрати керівника для кожного з проектів, що входять до складу програми.

- Сформувати систему підтримки змін. Пропонується провести конференцію щодо зміни системи управління персоналом, яка забезпечить обмін думками з даного питання. В рамках такого заходу можуть бути продемонстровані ключові тренди та аналіз кращих практик конкурентів.

- Розробити комунікаційну стратегію, яка підтримає трансформаційну програму на всьому її протязі. У стратегії повинні бути визначені ключові канали комунікації, цільові аудиторії, періодичність заходів і форми зворотного зв'язку.

- Визначити первинний набір компетенцій для служби персоналу, керівників і робітників. Виконання цього кроку дозволить включити критичні категорії персоналу в трансформаційну програму і дати їм можливість брати участь в проектах1.

- Навчити працівників служби персоналу, керівників і ключових працівників. Навчання має бути спрямоване на пояснення їх ролі в трансформаційній програмі, системі прийняття рішень та управлінні змінами.

- Підготувати плани пілотних проектів. Рекомендується використовувати технології управління проектами, представлені в Керівництві до зводу знань з управління проектами.

Плани пілотних проектів повинні включати: кроки проекту; відповідальний; часову шкалу проекту; методи оцінки результатів; результати, які повинні бути досягнуті.

У процесі реалізації необхідно ретельно дотримуватися всіх термінів і строго дотримуватися наміченого плану, представленого на рис.3.1. Постійно оцінювати заплановані проміжні результати. Даний етап повинен включати в себе періодичну оцінку і, якщо це необхідно, коригування плану.

Підготовчий етап реалізації трансформаційної програми дозволяє максимально опрацювати всі можливі варіанти дій і сформувати для організації всі необхідні процедури для досягнення запланованих результатів.

Представлений вище підхід був узятий за основу при реалізації



трансформаційної програми на базі АТ «Турбоатом».

На початок реалізації програми, представленої на малюнку 15, жоден з представлених нижче проектів не був реалізований, що дозволяє досить точно визначити ефект від кожного з проектів окремо і програми в цілому. Реалізація алгоритму, представленого на рисунку 16, дозволяє повною мірою використовувати переваги компетентнісного підходу. Даний висновок можна пояснити, розглянувши наступний приклад: якщо перехід до управління на основі компетентнісного підходу здійснювати без реалізації проекту з переходу на грейдову систему оплати праці (грейдинг), то ефективні співробітники, що володіють необхідними компетенціями, будуть отримувати заробітну плату, порівнянну за розміром із заробітною платою середніх і низькоєфективних працівників.



Рис. 3.1. Календарний план впровадження компетентнісного підходу

Джерело: розроблено автором.

Отже, компетентнісний підхід є вершиною і логічним продовженням набору проектів підвищення ефективності системи управління персоналом. Кожен з проектів, які готують персонал організації і саму організацію, для зручності аналізу і порівняння можна розглядати на основі формалізованої

форми «Статут проекту», яка розроблена і застосовується в компаніях «GeneralElectric» і «SAP», Таблиця 3.1., протягом тривалого часу.

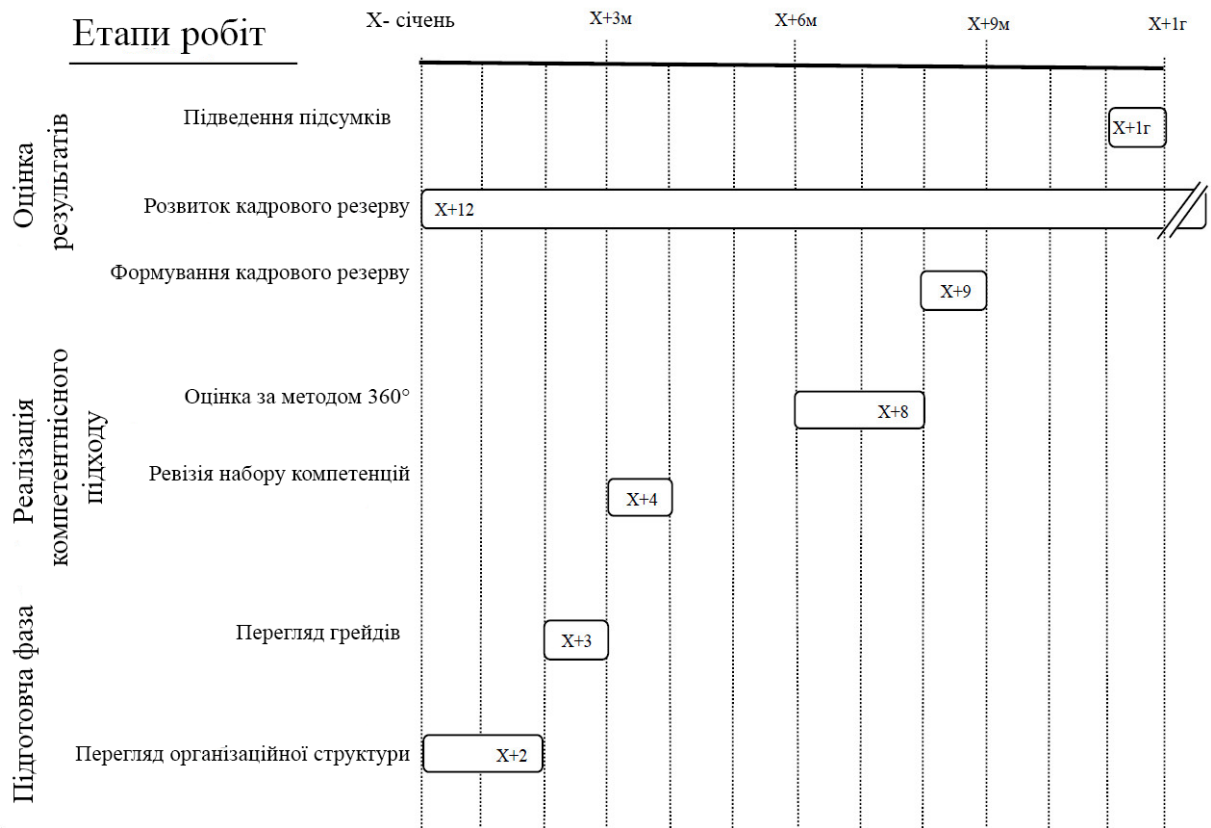


Рис. 3.2. Календарний план при використанні компетентнісного підходу нащорічній основі

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо цей документ докладніше:

### 1. Проект зі скорочення кількості рівнів управління.

Для досягнення максимальних результатів при формуванні системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу слід почати з аналізу існуючого організаційного дизайну, а саме з кількості рівнів управління в організації.

У більшості українських компаній протягом довгого часу застосовувався підхід, при якому оптимізація чисельності в основному зачіпала рівень виконавців, при цьому чисельність керівників залишалася практично незмінною. Таким чином, до початку століття українські компанії в більшості своїй мали істотний відсоток так званих мікропідрозділів— це

сектори, відділи, управління і тому подібні структурні елементи чисельністю від 1 до 4 штатних одиниць.

Таблиця 3.1

## Типовий статут проекту

Параметри проекту	
Опис ситуації. В даному розділі описується існуючий спосіб виконання завдань або ситуація, яка вимагає змін	Межі проекту. Вказується, які процеси входять в проект, а які не будуть в процесі проекту піддаватися зміні
Визначення проблеми. Необхідно сформулювати проблему і визначити показники, які вимагають зміни	Ролі проекту. Представляється команда проекту і визначається функціонал учасників
Цілі проекту. Вказуються найменування і значення показників, яких потрібно досягти	Часові рамки проекту. Вказується тривалість проекту, а також дати початку і закінчення робіт

Негативний ефект від такої організаційної структури в тому, що керівник змушений був виконувати виконавську роботу, незважаючи на високий рівень оплати. Інформація в таких організаціях при переході від рівня до рівня серйозно спотворювалася, механізми зворотного зв'язку при здійсненні управлінських впливів були неефективними, одночасно збільшуючи бюрократію і знижуючи швидкість розвитку компаній. Реалізація проекту зі зниження кількості рівнів управління (англ. spanofcontrol) дозволяє вирішити завдання, які були описані вище, при цьому дослідження Г. Кеслера і А. Кейтс [72] продемонструвало, що подібного роду проекти підвищують показники лідерського потенціалу організації.

Зокрема, було відзначено, що неправильна організаційна структура створює бар'єри для співробітників, що володіють необхідними компетенціями, і ці співробітники змушені витратити додаткові зусилля на їх подолання. Крім того, організаційна структура з великою кількістю рівнів управління має тенденцію створювати вузькі робочі місця з мінімальною свободою дії.

На думку авторів дослідження, організаційна модернізація відкриває

можливості для формування нових компетенцій, а також дає можливість створити нові центри прийняття рішень щодо підвищення ефективності організації. При цьому, на думку Д. Елліотта, перегляд організаційної структури повинен проектувати кар'єрні сходи для функціональних підрозділів компанії [77].

Статут проекту, був реалізований в АТ«Турбоатом» і може бути використаний в якості основи як для холдингової структури, так і для окремої компанії.

Представлений статут проекту готує організацію до впровадження системи оплати праці до грейдування. Так як кількість грейдів залежить від кількості рівнів управління, такий проект можна поєднувати з проектами з нормування чисельності, проектами з реінжинірингу бізнес-процесів і т.п. економічний ефект проекту може бути оцінений в перспективі від 1-го року до 3-х років.

Важливим етапом проекту є формування функціональних вимог до посад керівників та можливість уніфікації назв посад та структурних підрозділів . Наведений приклад показує, що вже починаючи з самого першого проекту Підвищення ефективності, можна в якості цілей ставити не тільки економічні показники.

У загальному вигляді обов'язковими етапами є наступні види робіт: підготовка організаційних структур, які містять всі наявні в організації посади;

роботи з укрупнення підрозділів з урахуванням норми керованості в розрахунку на кожного керівника;

аналіз можливостей по аутсорсингу сервісних функцій;

- комунікаційна кампанія;

- розробка типових назв структурних підрозділів;

- підготовка варіантів нових організаційних структур;

- захист підсумкових варіантів організаційних структур.

Аналогічні результати були отримані в більшості компаній групи і в

цілому; економія бюджету року, наступного за проектним, склала більше 6% від загальних витрат на персонал, норма керованості в групі збільшилася до 1:11, а кількість рівнів управління стало не більше 7 за окремими функціональними напрямками.

За підсумками реалізації проекту підвищення норми керованості в холдингу сформувався дисбаланс в системі оплати праці: частина посад працювала на морально застарілій системі тарифних ставок з великою кількістю надбавок, друга частина співробітників працювала в системі відрядної оплати праці, третя частина (в основному співробітники офісу) частково перейшла на грейдову систему, але при цьому грейдиміж компаніями пов'язані не були.

Зв'язок системи оплати праці та компетенцій була описана в роботі Д.Рахбар-Даніелс, присвяченій системі винагороди при використанні компетентнісного підходу. На думку автора, зв'язок моделі компетенцій і системи оплати праці – це один з нових інструментів управління продуктивністю праці.

До недавнього часу тільки найм, особистий розвиток і оцінка результатів діяльності були безумовно пов'язані з компетенціями. Більшість компаній вже платила за компетенції, але не усвідомлювала цього факту. Так, наприклад, наявність надбавок за стаж і/або наявність суміжних спеціальностей окремим співробітникам – часто використовуваний механізм в системі мотивації персоналу.

Новим інструментом підвищення ефективності для компаній стала система грейдів, яка передбачала оплату найбільш ефективним працівникам у більшому обсязі, ніж тим, хто не повною мірою відповідав критеріям успішності (компетенціям). Причини, за якими роботодавці поєднали систему оплати праці та компетенції, такі:

1. Необхідність відобразити індивідуальний внесок працівника в результати роботи всієї організації.
2. Реінжиніринг бізнес-процесів з акцентом на участь у спільних

завданнях.

3. Бажання підкреслити «як виконана робота», а також «що виконано».

4. Необхідність підтримувати трансформаційні процеси в організації.

На підтвердження цього можна сказати, що нові умови роботи зажадали від компаній переглянути підходи до продуктивності праці. Компетенції дають можливість платити не тільки за роботу, а й за якості особистості. На додаток до цього постійна необхідність реалізації проектів з коригування культури виробництва в компаніях дозволяє використовувати компетенції як Довідник з нових вимог до ефективності праці.

Дані, отримані Д. Рахбар-Даніелс [72], свідчать про те, що найбільш часто організації пов'язують компетенції з базовою системою оплати праці (окладом за посадою). При цьому модель професійних компетенцій доповнюється вимогами до демонстрованої поведінки. Використання "вилок" (діапазонів) оплати праці дозволяє відобразити в базовій частині заробітної плати наявність або відсутність необхідних компетенцій.

Основним правилом перегляду базової винагороди є формалізована щорічна оцінка того, наскільки той чи інший працівник відповідає професійним і корпоративним компетенціям. Так як преміювання в грейдовій системі оплати праці - це відсоток від річного базового доходу, то наявність компетенцій побічно підтримується і через премії персоналу.

Якщо організації потрібна додаткова концентрація уваги співробітників на відповідності моделі компетенцій, то, крім щорічної оцінки методом 360°, в карту річних цілей може бути доданий показник – «відповідність корпоративним компетенціям». Такий варіант дій може бути рекомендований, наприклад, у разі зміни набору компетенцій та / або критичного зниження оцінок за окремими компетенціями.

При необхідності організації можуть використовувати метод «Візуалізація стратегії», запропонований компанією «Мерсер» за підсумками

оцінки «Мерсер» 360°, який дозволяє зіставити Стратегічні пріоритети з системою преміювання і набором компетенцій

Схожа точка зору відображена в роботі І. Драча, де він порівнює традиційні на той момент системи оплати праці з грейдовими, які тоді вважалися інноваційними. Керівники, які використовують стандартні тарифні ставки та «плоскі», без діапазонів, оклади, вірили, що для підвищення ефективності достатньо лише забезпечити працівникам конкурентні умови праці та соціальний пакет [11].

Як виявилось, подібна (традиційна) система оплати праці не може визначити кращих працівників для окремого визнання або винагороди. Часто бували випадки, коли кращі працівники компенсували неефективність тих, хто погано працював, при цьому ті й інші отримували однакову заробітну плату. Виходило, що порівнянну винагороду за виконання більш складних завдань сприймалося як покарання .

Очевидну перевагу компетентнісний підхід має при розробці довгострокових програм преміювання (тривалістю більше року). Такого роду програми не дозволяють використовувати преміальні плани для всіх працівників. У цьому випадку критерієм відбору стає наявність у співробітників високих оцінок за ступенем вираженості компетенцій.

Для реалізації проекту на першому етапі треба було розробити стандартизовану форму опису посад, і провести опис посад з метою визначення реального змісту робіт і необхідної кваліфікації.

Другий етап включав в себе розподіл всіх посад у всіх організаціях на три групи:

1) пріоритетна функція – співробітник, який займає цю посаду, відповідно до посадової інструкції відповідає за розвиток організації, наприклад, за розробку стратегії, розвиток бізнесу, продажу і т. п.

2) функція «стандарти і безпека»– співробітники, чиї посади відносяться до цієї групи, відповідають за дотримання як зовнішніх, так і внутрішніх стандартів; до таких робіт відносяться функція оплати праці,

виробничі функції, фінанси та економіка.

3) допоміжна функція – з назви впливає, що до таких посад слід віднести адміністративно-господарські функції, бухгалтерію, кадрове діловодство тощо.

Третій етап включав в себе безпосередньо оцінку посад за методом класифікації-побудова наскрізної ієрархії посад на підставі принципу внутрішньої цінності посад. Цей етап вимагає створення оціночних комітетів, на яких посади розподіляються за грейдами за методом «Класифікація посад» рис.3.3 і вбудовуються в загальну структуру грейдів групи.

Кожен крок – різниця у вимогах до посади.

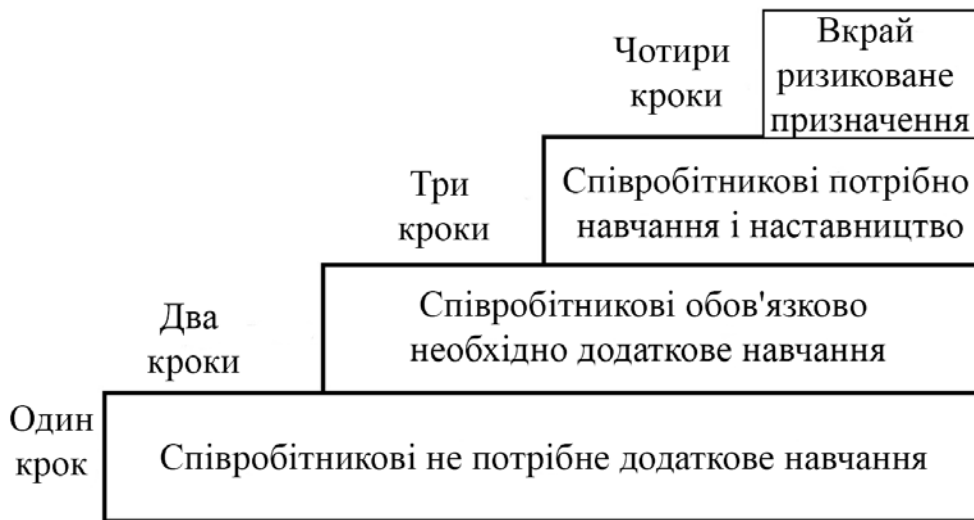


Рис. 3.3. Оцінка посад на основі методу «Класифікація посад»

Фінальною стадією даного етапу є підготовка до аналізу заробітних плат ринку праці, для цього в кожному грейді визначаються «контрольні посади». Контрольні посади є свого роду маркерами, для яких є точний аналог в огляді ринку заробітної плати і чий опис виконуваних посадових обов'язків збігається не менше ніж на 70%.

Четвертий етап проекту включає в себе аналіз ринку праці конкретного географічного регіону, в якому розташована організація та/або її активи. Дані по заробітних платах контрольних посад групуються в грейди, а спеціально створена комісія визначає середні точки грейдів, широту діапазону грейдів,



кількість ступенів оплати в кожному з грейдів і проводить процедуру вбудовування – коли дані, отримані в результаті оцінки посад, зіставляються з даними ринку і по кожній з посад визначається стратегія переходу до загальної (нової) системи оплати праці.

Особливу увагу розробники нової системи оплати праці повинні приділяти посадам, які оплачуються недостатньо в порівнянні з ринком. Пов'язано це з тим, що система оплати праці Побудована з акцентом на внутрішню цінність посад і, як наслідок, співробітники, що працюють на посадах, недоплачених на основі даних ринку, можуть часто йти з компанії в організації-конкуренти.

Як видно з представленої схеми, кожен з грейдів передбачає «вилку» заробітних плат – «мінімум» і «максимум», причому рух від мінімуму до максимуму залежить від двох показників: результативності та оцінки за компетенціями. Тобто потенційно кожен співробітник, що приходить в організацію, оцінюється на основі інтерв'ю за компетенціями і може досягти максимуму в оплаті праці, якщо буде протягом декількох років демонструвати чудові показники при оцінці за компетенціями.

План проекту зі зміни системи заробітних плат повинен забезпечити ув'язку ступеня вираженості компетенцій з системою оплати праці, так як в іншому випадку співробітники, що володіють високим потенціалом, будуть оплачуватися за середніми ставками (заохочувати посередність), які, як правило, залежать від розряду, стажу та/або освіти, але не від результативності. У загальному вигляді статут проекту виглядає відповідно до того.

Проект переходу до системи оплати праці на основі грейдів відноситься до базових-підготовчих проектів, в рамках яких організація готується розробляти, впроваджувати і максимально ефективно використовувати набір компетенцій. Економічний ефект, який може бути отриманий при переході на подібну систему оплати праці, буде непрямим.

Якщо перед розробниками стоїть завдання визначити показники

економічної ефективності, то в цьому випадку необхідно оцінювати індикатори діяльності готельних підрозділів і після цього екстраполювати результати на всю організацію.

### 3.2. Побудова систем корпоративних компетенцій з метою управління ефективністю організації

Як вже зазначалося, проекти, описані в першому розділі цього дослідження, дозволяють підготувати компанію до розробки набору компетенцій і переходу до управління на основі компетенцій. При створенні компетенцій можна використовувати один з двох основних підходів:

1. Скористатися вже готовою бібліотекою компетенцій і індикаторів, таких як, наприклад, бібліотека SHL.

2. Розробити набір компетенцій та індикаторів вираженості компетенцій самостійно. Технологія реалізації проекту детально описана в науковій літературі і містить докладний покроковий інструмент створення компетенцій.

Кожна організація може вибрати зручний для себе спосіб пошуку як «ядерних», так і «професійних» компетенцій при проведенні робіт. Проте в будь-якому випадку слід дотримуватися трьох ключових принципів, розроблених А. Кібановим і його науковою групою:

1) Принцип залученості – при реалізації проекту необхідно включити в робочу групу тих, хто буде користуватися результатами для підвищення ефективності роботи своїх функціональних підрозділів.

2) Принцип універсальності, тобто ті компетенції і індикатори, які будуть обрані в якості цільових, повинні бути застосовні до всіх, для кого даний набір розробляється .

3) Принцип обов'язкової комунікації-необхідно користуватися всіма комунікаційними каналами для інформування різних цільових аудиторій про цілі і завдання проекту, про те, як проект реалізується і які результати

досягнуті [24].

Дотримання цих 3-х базових принципів дозволить уникнути численних помилок, а в разі активних консультацій з керівництвом організації швидко інтегрувати набір в систему управління компанії. Проект з розробки набору компетенцій, як у випадку, якщо набір розробляється самостійно, так і за допомогою консультантів, містить 3 основних етапи:

1. Підготовка до реалізації проекту (комунікаційна кампанія, збір інформації, формування робочої групи та фокус-груп).
2. Етап розробки компетенцій.
3. Апробування розробленого набору компетенцій з використанням поведінкових індикаторів.

Наступні 3 проекти дозволяють реалізувати основні елементи системи управління на основі набору компетенцій-оцінити ступінь вираженості компетенцій і сформулювати коригувальні заходи для підвищення ефективності організації.

3. Проект з розробки набору компетенцій.

Дана робота послідовно розвивається і спирається на результати, отримані в ході реалізації перших двох проектів. Так, наприклад, посади, чий статус передбачає управління колективом від 7 осіб і більше (проект зі скорочення кількості рівнів управління), повинні в обов'язковому порядку брати участь у щорічній оцінці компетенцій, і в системі грейдів їх оцінка не повинна бути нижче 2-го рівня протягом двох років. Це пов'язано з тим, що за результатами щорічного опитування задоволеності, яке проводиться в компанії, більше 75% інформації співробітники отримують від своїх керівників. Отже, якщо на керівній позиції знаходиться співробітник з низькими результатами з оцінки компетенцій, це спричинить за собою зниження результатів роботи всього підрозділу.

Особливістю проекту є необхідність залучити в роботу з вибору компетенцій топ-менеджерів, які повинні визначити, які з компетенцій є ключовими для керівників саме цієї організації і при цьому дозволяють

демонструвати високу ефективність при досягненні цілей як підрозділу, так і організації в цілому [28].

Друга особливість проекту в тому, що в міру розвитку організації може виникнути потреба в зміні частини або навіть всього набору компетенцій, наприклад, у разі зміни стратегічних цілей. Тоді проект необхідно реалізувати знову і актуалізувати набір наявних компетенцій.

Необхідно зробити акцент на відмінностях, які має зазначений спосіб формування компетенцій, від варіантів, запропонованих А. Кібановим[24], а також С.Уіддетом і С. Холліфорд. В цілому впровадження компетенцій через самостійну розробку бібліотеки компетенцій з подальшим визначенням індикаторів ефективної роботи має масу переваг, якщо організація має достатньо часу та інших ресурсів для проведення такої роботи, так як пропустити якийсь з етапів або провести його в скороченому варіанті не представляється можливим. Ті організації, які не володіють достатніми ресурсами, можуть вдатися до допомоги консультантів, а розробку власних компетенцій навіть цілком відкласти до моменту, коли буде потрібно часткова або повна Актуалізація компетенцій.

Робота з консультантами підходить для організацій, вперше реалізують систему управління ефективністю на основі набору компетенцій, ще з кількох причин: вона дає можливість не зробити типових помилок, провести комунікаційну кампанію з використанням кращих практик та на підставі проектів, які були реалізовані в інших організаціях, але інформації про яких у відкритих джерелах немає, а також отримати можливість використання готової автоматизованої системи оцінки персоналу на необмежену кількість користувачів. В іншому випадку служба персоналу ризикує пропустити який-небудь важливий етап і буде змушена затратити додаткові кошти на автоматизацію системи оцінки.

Даний проект є витратним для всіх організацій і не дозволяє отримати прямий ефект від реалізації плану заходів. Обсяг витрат залежить від двох факторів-самостійно компанія розробляє набір або залучає консультантів, а

також, у разі якщо залучає консультантів, – послугами якої саме консультаційної компанії планують скористатися. Тривалість проекту не була перевищена відповідно до статуту проекту. За результатами проекту було визначено кількість посад, яка підлягає щорічній оцінці, і те, які саме компетенції будуть оцінюватися. Процедура оцінки персоналу, в основу якої були покладені результати всіх трьох проектів, дозволила сформувати в організації інструмент корекції результатів діяльності і створити основу для розрахунку ефекту від переходу до управління на основі компетентнісного підходу.

#### 4. Проект з оцінки персоналу.

Завдання оцінки персоналу-одне з ключових завдань в процесі досягнення стратегічних цілей, в рамках якої оцінюється здатність співробітників досягати запланованого результату. В цілому види оцінки персоналу можна розділити на дві ключові категорії – оцінка професійних навичок (hardskills) і оцінка компетенцій (softskills). Професійні навички, або, як їх ще визначає Трудовий кодекс України– ділові якості працівника, – перевіряють відповідно до законодавства через процедури атестації та/або сертифікації, якщо того вимагає професійний стандарт.

За результатами оцінки (атестації) приймається рішення про те, щоб допустити співробітника до виконання обов'язків відповідно до трудової функцією. Розглянута в рамках нашого дослідження Оцінка персоналу основним своїм завданням ставить вивчення потенціалу співробітника і можливість розвитку у оцінюваного заданих поведінкових характеристик відповідно до стратегічних цілями[31]. До переваг оцінки персоналу на основі компетенцій відноситься можливість для роботодавця самостійно визначати терміни, період і масштаб охоплення для даної процедури.

До недоліків можна віднести складність реалізації санкцій по відношенню до працівників, які не змогли успішно пройти оцінку і отримати високий бал за обраними компетенціями. Більшість компаній використовують для оцінки модифіковану систему 360°, суть якої полягає в

можливості отримати інформацію про те, як проявляються важливі для організації компетенції в процесі взаємодії співробітника з підлеглими, колегами, керівником і клієнтами, а також порівняти їх з самооцінкою, – звідси і назва методу: «360°».

Модифікація оцінки пов'язана з тим, що отримання зворотного зв'язку від клієнтів використовується часто, але тільки для структурних підрозділів, що відповідають за продажі. У разі якщо підрозділ взаємодіє з внутрішніми клієнтами, в якості таких клієнтів виступають колеги працівника.

Оцінка методом 360° дозволяє також визначити, які саме компетенції розвинені досить, а які вимагають розвитку, і підійти впритул до розробки індивідуального плану для кожного співробітника окремо. Ще однією перевагою оцінки за методом 360°, як показано на рисунку 3.4, є можливість для співробітника отримати вичерпну інформацію про те, що в його поведінці відповідає стандарту організації, а що вимагає корекції та/або розвитку.



Рис. 3.4. Оцінка за системою 360°

Джерело: розроблено автором.

Реалізація проекту з оцінки персоналу АО «Турбоатом» проходила за класичною схемою, коли роботи розбиваються на підготовчий етап, етап

безпосередньої реалізації і заключний (коли результати проекту стають операційною діяльністю).

Оцінка персоналу спрямована на те, щоб сформувати три варіанти дій по кожному працівнику, якого оцінювали:

- необхідно розвивати компетенції 20% найнижчих оцінок в рамках свого функціонального напрямку – категорія співробітників – «вимагає розвитку»);

- розвиток наявних компетенцій на даному етапі не потрібно – категорія співробітників – «відповідає вимогам»);

- входить в 10% найвищих оцінок в рамках свого функціонального напрямку (категорія співробітників – «кадровий резерв»).

Аналіз отриманих даних дозволив визначити три групи співробітників і сформувати для їх керівників рекомендації про подальші дії. Слід зазначити, що оцінка компетенцій обов'язково повинна бути зіставлена з оцінкою, яка отримана в результаті проекту з побудови системи оплати праці, яка, по суті, є оцінкою ефективності. Цей аналіз дозволить визначити ще 2 категорії співробітників: перші-ті, хто домагається високих результатів і має високі виробничі показники; другі-ті, хто має відносно високі показники в роботі, але низький бал за результатами оцінки компетенцій.

Важливість цієї роботи продиктована в першу чергу високою конкуренцією на ринку праці – як наслідок, керівник, який демонструє високі показники продуктивності, але низькі показники по вираженості корпоративних компетенцій, створює негативний робочий фон і сприяє підвищенню плинності серед найбільш кваліфікованого персоналу. Це не означає, що керівників такої категорії треба карати і навіть розробляти для них план виходу з організації – правильним буде сформувати трансформаційну програму для таких керівників і скорегувати поведінкові характеристики .

Специфіка проекту з оцінки персоналу пов'язана з тим, що це один з тих проектів, які формують вимоги до організації в частині зворотного

зв'язку з працівникам. Тобто можна говорити про цикл свого роду спілкування роботодавця, коли в першій фазі працівник створює продукт і додану вартість для бізнесу, у другій фазі роботодавець оцінює за двофакторною моделлю результати праці – який результат отриманий і як він був досягнутий, тобто кількісну і якісну оцінку праці працівника, в третій фазі всі працівники діляться на три великі категорії. Для першої категорії розробляють план по переходу на наступну посаду, друга навчається робити свою роботу більш якісно, а з третьої, найчисленнішою категорією роботодавець повинен обговорити можливості спільного досягнення стратегічних цілей і розповісти про можливості розвитку.

Проект по впровадженню оцінки персоналу є витратним лише на перший погляд-ефект від реалізації є непрямим і може бути показаний на прикладі роботи як окремих підрозділів, так і в загальному підвищенні прибутковості організації в розрахунку на одного працівника, який не може бути пояснений іншими факторами. Важливим для проекту є формування основи для розробки індивідуальних планів розвитку, завдання яких-дати організації новий розвиток силами тих, хто в ній працює.

5. Проект з формування кадрового резерву та створення індивідуальних планів розвитку.

Як було сказано вище, проект з оцінки співробітників дає можливість організації надати коригуючий вплив на персонал з метою надати співробітникам новий імпульс у розвитку. У цьому випадку основним завданням проекту з формування кадрового резерву і створення індивідуальних планів розвитку є виявлення тих співробітників, які мають найбільший потенціал і можуть підвищити ефективність свого підрозділу і компанії в цілому [29]. При цьому індикатором підвищення ефективності буде досягнення стратегічних цілей і річних показників ефективності підрозділів і організації. Вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що розвиток компетенцій, які в свою чергу є продовженням цінностей організації, формує здатність організації досягати запланованих фінансових



показників, так як підвищує ефективність окремих співробітників.

Кадровий резерв для кожної організації може бути сформований на основі різних критеріїв [38]. Основоположним принципом віднесення до кадрового резерву має бути наявність високого потенціалу (в нашому випадку потенціал оцінюється за допомогою методики 360°) і висока результативність (продуктивність праці). Проект з формування системи грейдів дозволяє визначити тих, чий внесок у роботу підрозділу є найбільшим.

На основі отриманих даних також можна визначити тих працівників організації, хто відноситься до категорії потребують розвитку за рахунок процедур навчання, ротації, а також наставництва .

Саме дві категорії найефективніших і найбільш неефективних спочатку знаходяться в центрі уваги служби з Управління персоналом і можуть забезпечити максимальний ефект у разі застосування компетентнісного підходу. Типовий паспорт проекту з формування кадрового резерву і створення індивідуальних планів розвитку представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Статут проекту з формування кадрового резерву

<p>Опис ситуації В організації кадровий резерв формується за формальною ознакою, призначення з кадрового резерву практично не виробляються, плани розвитку не стандартизовані і не пов'язані з розвитком компетенцій. Відповідальність за розвиток кадрового резерву персоніфікована</p>	<p>Межі проекту В рамках проекту розробляється процедура вибору кадрового резерву. Визначається черговість кроків процесу. У проект входить процедура складання індивідуального плану розвитку. У проект не входять бізнес-процеси навчання, переміщення і просування персоналу.</p>
<p>Визначення проблеми В організації відсутній процедура призначення в кадровий резерв на основі оцінки за компетенціями. Для кадрового резерву не формується стандартизований індивідуальний план розвитку.</p>	<p>Ролі проекту Керівник проекту - керівник блоку з управління персоналом і організаційного розвитку. Куратор проекту – голова правління. Замовники проекту – генеральні директори.</p>

Представлений паспорт проекту завершує велику трансформаційну програму змін в організації і робить процес управління за компетенціями

циклічним - від моменту опису посади та оцінки працівника, який її займає, до формування плану розвитку кадрового резерву, який здатний забезпечити досягнення запланованого фінансового результату в зазначені терміни відповідно до моделей «ADDIE», рисунок 3.5 і «SAM», рисунок 3.6.

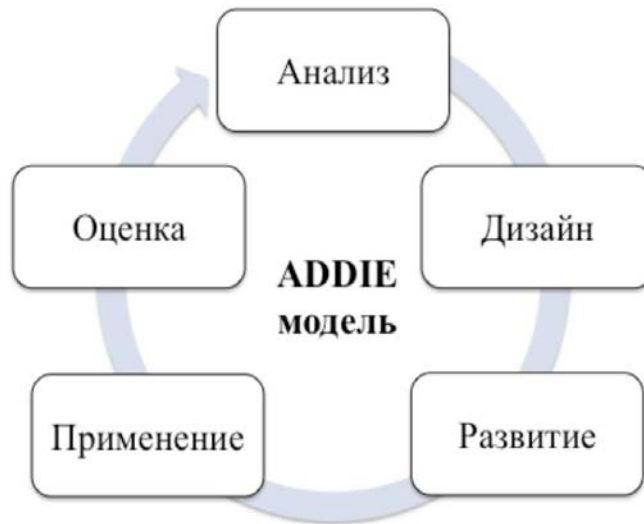


Рис. 3.5. Модель ADDIE

Джерело: розроблено автором.

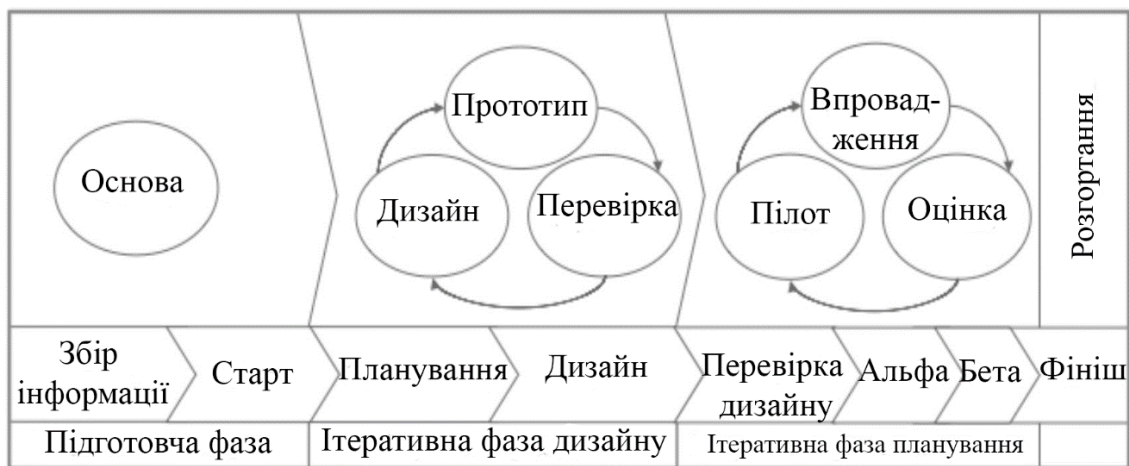


Рис. 3.6. Модель SAM

Джерело: розроблено автором.

У процесі реалізації проекту оцінки всіх співробітників формуються в масив даних із зазначенням функціональної приналежності, отриманої оцінки по вираженості компетенцій і оцінці, яку отримав співробітник в рамках

реалізації проекту по грейдингу посад.

Потім служба персоналу визначає тих, чиї значення займають осередки 1-1 і 2-2 в таблиці 3.3 по формуванню кадрового резерву.

Таблиця 3.3

Визначення категорій персоналу для розвитку

Оцінка ефективності при грейдування			
Оцінка 360°		Оцінки «Розвиток» і «Стандарт»	Оцінки «Досвід» і «Експерт»
	90 перцентиль та вище	1-2 «Оцінити знову»	1-1 «Кадровий резерв»
	15 перцентиль та нижче	2-2 «Потребує розвитку»	2-1 «Оцінити знову»

Джерело: розроблено автором.

Дана таблиця дозволяє виявити найбільш перспективні категорії персоналу, здатні розвинути організацію в максимально короткі терміни, оскільки визначає тих, хто володіє найбільшим потенціалом, і тих, хто обмежує можливості досягнення цільових, стратегічних значень.

Для категорії 1-1 потрібно визначити наступну посаду, яку може зайняти співробітник, сформувавши індивідуальний план розвитку, що складається з трьох частин:

- 10% від загальної програми навчання-теоретичні знання: книги, статті тощо;
- 20% від загальної програми-наставництво і робота з колегами: моделювання та експерименти;
- 70% від загальної програми — навчання на робочому місці: реалізація проектів.

Для тих працівників, чиї оцінки потрапили в категорію 2-2, пропонується план з розвитку на поточній посаді, як правило, за рахунок використання процедури наставництва, або вони залишають організацію за обопільною згодою з роботодавцем.

До розглянутих вище категорій працівників служба персоналу повинна

проявляти особливу увагу, так як ефективність цих двох груп створить в майбутньому додану вартість організації за рахунок підвищення середніх оцінок за компетенціями – як по окремих працівників, так і в середньому по управлінській команді.

3.3. Практичне використання компетентнісного підходу для підвищення ефективності організації

Оцінка економічного ефекту при переході до управління на основі компетентнісного підходу може бути розрахована за двома сценаріями. Перший включає в себе разовий ефект від впровадження компетентнісного підходу, другий-розрахунок економічного ефекту від використання компетентнісного підходу на постійній основі. Вихідна формула (3.1):

$$VAE = EVA/FTE, \quad (3.1)$$

де VAE – цінність, додана працівниками;

EVA – економічна додана вартість;

FTE – середньооблікова чисельність працівників.

Так як проект тривав 3 роки, то представляється доцільним провести розрахунок за формулою (3.1) кожного року реалізації проекту, потім скласти отриманий ефект і відняти з нього показники року, що передує року початку реалізації проекту (базового року).

Дані розрахунків наочно демонструють можливості організації отримати економічний ефект при переході до Управління персоналом на основі компетентнісного підходу . Наступним кроком, який здатний продемонструвати можливості компетентнісного підходу, можуть стати дані множинного кореляційного аналізу. Для цього необхідно зіставити дані середніх оцінок управлінських команд за окремими компетенціями і ступінь досягнення ключових показників ефективності організацій у відсотках від цільових значень, а також порівняти дані за два роки.

Як видно з даних, представлених в таблиці 3.4, сума середніх балів, отриманих управлінськими командами за підсумками другого року

спостережень, збільшилася на 0,72 бала і 10 компаній з 17 показали зростання при оцінці за компетенціями.

Таблиця 3.4.

Оцінка 360° за підсумками двох років в балах

Номер компанії	Рік X, балл	Рік X+1, балл	Зростання / Падіння
Компанія 1	4,20	4,34	+
Компанія 2	4,55	4,66	+
Компанія 3	4,15	4,19	+
Компанія 4	4,05	4,19	+
Компанія 5	4,00	3,98	-
Компанія 6	4,02	4,13	+
Компанія 7	4,55	4,43	-
Компанія 8	4,28	4,26	-
Компанія 9	4,04	4,13	+
Компанія 10	4,30	4,28	-
Компанія 11	4,05	4,06	+
Компанія 12	4,17	4,08	-
Компанія 13	4,08	3,96	-
Компанія 14	4,33	4,40	+
Компанія 15	4,11	4,09	-
Компанія 16	4,02	3,97	-
Компанія 17	3,60	3,62	+
Компанія 18	3,87	4,32	+
Сума балів	74,37	75,09	+

Таблиця 3.5 досягнення показників за підсумками 2-х років також дозволяє побачити, що відбулося зростання досягнення показників в

процентних пунктах – на 57 процентних пунктів в порівнянні з рівнем попереднього року.

Таблиця 3.5.

## Досягнення показників за підсумками 2-х років

№ компанії	Год X, %	Год X+1	Зростання / Падіння
1	2	3	4
Компанія 1	101	77	-
Компанія 2	108	112	+
Компанія 3	92	112	+
Компанія 4	93	81	-
Компанія 5	112	113	+
Компанія 6	83	110	+
Компанія 7	81	87	+
Компанія 8	91	79	-
Компанія 9	91	113	+
Компанія 10	119	116	-
Компанія 11	67	44	-
Компанія 12	103	76	-
Компанія 13	81	69	-
Компанія 14	99	97	-
Компанія 15	72	101	+
Компанія 16	93	108	+
Компанія 17	99	107	+
Компанія 18	28	68	+
Сума процентних пунктів	1613	1670	+

Дані двох таблиць 3.4 та 3.5 наочно демонструють, що при зростанні

балів з оцінки компетенцій також відбувається зростання процентних пунктів при підведенні підсумків за результатами досягнення ключових показників ефективності.

Наступний крок дослідження-вивчення залежності зростання показників від зростання оцінки за компетенціями. Для цього по кожній з оцінюваних компетенцій був проведений кореляційний аналіз, який дозволив визначити, які саме компетенції корелюють зі ступенем досягнення ключових показників ефективності.

Для аналізу використовувалися статистичні функції в програмному забезпеченні на базі Microsoft Excel, а також Таблиця 3.6, яка через отриманий коефіцієнт кореляції дозволяє визначити силу зв'язку між компетенцією і показниками ефективності.

Таблиця 3.6.

#### Інтерпретація результатів кореляційного аналізу

Значення коефіцієнта кореляції $r$	Інтерпретація
$0 < r \leq 0,2$	Кореляція не виявлена
$0,2 < r \leq 0,5$	Слабка кореляція
$0,5 < r \leq 0,7$	Середня кореляція
$0,7 < r \leq 0,9$	Сильна кореляція
$0,9 < r \leq 1$	Дуже сильна кореляція

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє зробити висновок про те, що з 10 оцінюваних в холдингу компетенцій тільки 2 зв'язні з показниками ефективності. Решта компетенції впливають на інші, важливі для компанії аспекти діяльності.

Представлені результати кореляційного аналізу середніх оцінок управлінських команд дочірніх товариств і ступінь досягнення цільових показників, а також визначені найбільш суттєві компетенції – «Професійна експертиза» ( $r = 0,24$ ) і «мотивація досягнень» ( $r = 0,20$ ).

При цьому під терміном «Професійна експертиза» розуміється детальне знання роботи, використання нових технологій для досягнення

поставлених цілей, постійна націленість на розвиток своїх професійних умінь і здатність ділитися професійними знаннями і досвідом з іншими. У свою чергу компетенція «мотивація досягнень» розкривається через загальне поняття залученості– прояв ентузіазму і енергійності в роботі, вміння з готовністю включатися в роботу над складними завданнями, зацікавленість в саморозвитку, використанні можливостей для навчання, кар'єрного росту і більшої відповідальності/повноваження1.

Перелік з 10 використовуються в організації компетенцій, їх визначення дані в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Корпоративні компетенції та їх визначення

Назва компетенції	Визначення компетенції
Професійна експертиза	Демонструє професіоналізм і знання існуючих бізнес-процесів. Використовує нові технології в процесі вирішення робочих завдань. Розвиває свої професійні вміння. Ділиться професійними знаннями та досвідом з іншими, дає рекомендації
Мотивація досягнень	Проявляє ентузіазм і енергійність в роботі. З готовністю включається в роботу над складними завданнями. Зацікавлений у саморозвитку, використовує можливості для навчання. Шукає можливості для кар'єрного росту, більшої відповідальності та повноважень
Відносини і контакти	Легко встановлює робочі відносини. Вміє будувати відносини як в організації, так і поза нею. Ефективно взаємодіє з людьми на всіх рівнях організації. Виявляє такт і дипломатичність при врегулюванні розбіжностей
Прийняття рішень	Проявляє ініціативу і самостійність в роботі. Оперативно приймає рішення. При необхідності йде на обдумані ризики при прийнятті рішень. Бере на себе відповідальність за рішення, дії та персонал
Планування та організація	Планує і організовує діяльність, враховуючи можливі зміни обставин і перешкоди. Визначає пріоритети і послідовність дій для досягнення цілей. Визначає часові межі для досягнення цілей ефективно управляє термінами, розподіляє ресурси для вирішення завдань. Стежить за дотриманням термінів і контрольними датами.
Стратегічне мислення	Враховує широкий спектр питань при підготовці рішень. Пов'язує свої робочі завдання зі стратегічними цілями організації. Виявляє тенденції, прогнозує розвиток ситуації. Доносить до інших чітке бачення майбутнього
Адаптація до змін	Успішно адаптується до мінливих умов, приймає і підтримує нововведення. Адаптує стиль роботи і взаємодії до різних ситуацій. Вибудовує спілкування з урахуванням міжкультурних відмінностей інших людей. У ситуаціях невизначеності використовує наявні можливості найкращим чином
Керівництво	Керує роботою інших людей: чітко ставить завдання, делегує і наділяє повноваженнями. Мотивує і надихає інших на досягнення цілей. Формує команду зі співробітників з високим потенціалом. Розвиває підлеглих.



Стресостійкість	Результативно працює в напружених ситуаціях. Вміє зберігати емоції в складних обставинах. Демонструє позитивне ставлення до роботи. Конструктивно сприймає критику і робить висновки для себе. Приділяє увагу роботі та особистому життю збалансовано
Робота в команді	Підтримує інших, демонструє повагу і позитивне ставлення до них в ситуації спілкування. Заохочує співпрацю, діє в інтересах команди. Консультує інших, ділиться досвідом та інформацією. Підтримує інших і проявляє турботу. Включається в вирішення протиріч і конфліктів в команді

Наявність зв'язку корпоративних компетенцій та економічних показників не є постійною величиною і при встановленні ключових показників діяльності, відмінних від досліджуваного періоду, може сильно змінити зв'язки між досліджуваними факторами.

Додатковим фактором, що обмежує можливість масштабування даного методу без зміни, може стати набір компетенцій, який змінюється від компанії до компанії.

Значущою особливістю при вивченні кореляції між оцінкою за компетенціями і показниками ефективності була наявність тільки позитивних результатів, так як негативний коефіцієнт кореляції показує, що та чи інша компетенція має зворотний вплив, тобто чим краще вона розвинена в компанії, тим нижче показники ефективності. Таким чином, відзначимо, що організація може перевіряти список компетенцій на наявність помилок при включенні в нього нових компетенцій. При цьому пошук найбільш релевантного набору компетенцій, що підтримують досягнення стратегічних цілей може проводитися з певною періодичністю в рамках річного операційного циклу.

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок про вплив компетентнісного підходу на ефективність організації в кожному з двох послідовних кроків, в разі, коли організація реалізує програму по переходу до управління на основі компетентнісного підходу. Схожі ефекти можна спостерігати і в разі, коли нова система управління впроваджена, і, правильно вибираючи і розвиваючи компетенції, можна забезпечувати для організації додаткові конкурентні переваги і додану вартість.

Дослідження дозволило описати застосування нових методів управління персоналом на основі компетентнісного підходу, використовуючи як приклад роботу акціонерного товариства. Крім того, була проведена апробація передових технологій управління ефективністю через процеси вимірювання вираженості компетенцій і дослідження їх зв'язку з показниками ефективності організації. Дослідження представило результати як короткострокових, разових економічних ефектів при впровадженні компетентнісного підходу, так і факторів, що підвищують ефективність в довгостроковій перспективі, і дозволило отримати приріст знань за рахунок нових наукових результатів:

- За допомогою кореляційного аналізу показано зв'язок компетенцій працівників зі ступенем досягнення ключових показників ефективності, які в свою чергу каскадуються зі стратегії організації.

- Розроблено та реалізовано 5 проектів з впровадження компетентнісного підходу та розробки компетенцій, які дозволяють організації забезпечити досягнення стратегічних цілей.

У вигляді окремого проекту представлена технологія оцінки персоналу за методом 360° з використанням програмного забезпечення, яка на щорічній основі застосовується в акціонерному товаристві.

- Проведено аналіз зміни економічних показників, що забезпечують підвищення вартості компанії на прикладі VAE (ValueAddedEmployee); представлені зміни за підсумками трьох років реалізації програми управління на основі компетентнісного підходу.

За допомогою методів статистичного аналізу проведено оцінку впливу компетентнісного підходу та спеціально розробленого набору компетенцій на капіталізацію компанії через досягнення економічних показників, з урахуванням планування повернення інвестицій у персонал.

- Проведено аналіз результатів та запропоновано рекомендації щодо зміни системи управління персоналом від моменту вибору інструментарію при впровадженні компетенцій до етапу оцінки економічного ефекту від

застосування кращих світових практик управління людськими ресурсами. Крім того, продемонстровано вплив на продуктивність праці, після того як в організаціях реалізовані заходи з оптимізації чисельності.

- Статистичний аналіз дозволяє зробити висновок, що керівники і підлеглі оцінюють працівників більш об'єктивно, ніж колеги, хоча всі 3 групи експертів (керівники, колеги, підлеглі) оцінюють працівників вкрай високо (середні значення близько 4 балів з 5. Динаміка оцінок співробітників керівниками, колегами і підлеглими не відповідає динаміці їх реальних об'єктивних досягнень, що може свідчити про неефективність суб'єктивних оцінок експертів.

Аналіз динаміки показника КРІ і оцінок 360° для всіх співробітників, незалежно від їх успішності, дозволяє зробити наступні висновки. Середній КРІ досить високий і має тенденцію до збільшення. Зміни оцінок колег не мають чіткого патерну і в середньому залишаються однаковими протягом трьох років. Оцінки підлеглих збільшуються в 2019 році в порівнянні з 2018 роком, що відповідає збільшенню КРІ.

- Результати кореляційного аналізу КРІ і оцінок 360°, отриманих в різні роки, свідчать про те, що об'єктивний показник КРІ (%) слабо пов'язаний з оцінками 360°. Величини отриманих зв'язків близькі до нуля по модулю, часто не досягають рівня статистичної значущості.

Для оцінки внеску в КРІ всіх оцінок 360° одночасно був проведений множинний регресійний аналіз, в якому незалежними змінними були показники 360°, отримані у трьох груп експертів (всього 30 показників), а залежною змінною – показник КРІ (%). Низькі коефіцієнти детермінації (0,01-0,03) і наявність великої кількості негативних регресійних коефіцієнтів говорять про те, що можливості прогнозу КРІ на підставі оцінок 360° вимагають застосування додаткових інструментів, що підвищують точність прогнозу. Так, наприклад, для виявлення найбільш ефективних працівників, потрібно додатково використовувати оцінку ефективності, представлену в таблиці 3.4 цього дослідження.

Все вищесказане дозволяє зробити висновок про рекомендацію використовувати компетентнісний підхід одночасно з іншими передовими практиками Управління персоналом, такими як – система підбору на основі компетенцій, нормування чисельності, періодична оцінка ефективності, грейдинг, програми визнань, розвиток «softskills», впровадження оновленої системи наставництва, програм підвищення залученості та іншими.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню використання компетентнісного підходу в управлінні ефективністю організації. В процесі дослідження отримані наступні результати:

1. Розширено уявлення про компетентісний підхід як інструмент управління ефективністю організації, сформульовані основні переваги її використання, а саме: можливість поєднати завдання організації і індивідуальні цілі працівників, вимоги посадових інструкцій, а також зв'язати загальні цілі компанії з показниками ефективності діяльності працівників.

Підходи, запропоновані у дослідженні дозволяють простежити процес каскадування стратегічних цілей компанії до рівня окремих виконавців, а також розробити індикатори, які пов'язують економічні результати з рівнем розвитку людських ресурсів.

Безумовно, це не скасовує дію фінансових, клієнтських або виробничих показників, але доповнює їх. З урахуванням необхідності балансування системи управління компанією компетентісний підхід дає можливість визначити в яких функціональних підрозділах можна підвищити ефективність і за рахунок яких інструментів. Менеджмент отримує можливість сформувати гармонійний набір індикаторів, що відображає інтереси акціонерів і враховує наявні компетенції працівників.

Концепції, які були розглянуті, підтверджують ту важливу роль, яку відіграє система управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Персонал організації володіє необмеженим потенціалом зростання продуктивності праці і здатний чинити серйозний вплив на зміну параметрів ефективності.

Впровадження компетентнісного підходу передбачає реалізацію п'яти основних проектів забезпечивши незворотність змін і акцентуючи увагу на підвищенні ефективності компанії. Кожен з проектів може бути

реалізований як окремий етап незалежно від інших, але для отримання синергетичного ефекту необхідно використовувати ресурс, яким володіє вся програма трансформації.

Необхідно також відзначити, що економічна ситуація в світі стає все більш невизначеною і змушує менеджмент «включати» всі ресурси на максимум. Враховуючи те, що доступ до технологій має однакову вартість для всіх підприємців і компаній, то пріоритетним стає здатність організації залучити, утримати, розвинути, залучити і об'єднати співробітників з високим потенціалом. Наукова література з даної тематики формує перелік рекомендацій щодо використання людського потенціалу і, як наслідок, передові наукові школи повинні ставити перед собою мету розробити прикладні методи управління ефективністю компанії.

2. Визначено етапи робіт при впровадженні компетентнісного підходу з метою підвищення ефективності компанії, а саме: аналіз ефективності організаційної структури і виділення критичних для організації посад і функціональних підрозділів; впровадження системи оплати праці на основі ступінчастої шкали (системи грейдів); розробка набору компетенцій, що відбивають поведінкові індикатори найбільш ефективних працівників; оцінка персоналу на основі методу 360° і набору компетенцій, що дозволяє не лише отримати реальну оцінку діяльності працівника, а й підвищити її ефективність; створення кадрового резерву та формування кар'єрних карт.

3. Доведено можливість використання компетентнісного підходу в українських компаніях і представлена система управління ефективністю на основі компетентнісного підходу, що забезпечує додаткову перевагу в процесі підвищення ефективності компанії, створюючи єдину систему стандартів діяльності від рівня виконавців до керівників вищої ланки на основі наскрізного набору компетенцій.

Проблема впровадження компетентнісного підходу, яка є найменш опрацьованою для українських організацій. У процесі вивчення наукових досліджень, що існують у цій галузі, вдалося визначити та систематизувати

підходи, що забезпечують розв'язання задачі та необхідний алгоритм дій. Послідовність проектів, що дозволяють впровадити компетентнісний підхід, визначена на основі як теоретичних досліджень, так і експериментів, які були описані в науковій літературі. Аналіз наявних даних не виявив специфічних відмінностей у роботі українських організацій, здатних негативно позначитися на процесі впровадження компетентнісного підходу. У компанії, на базі якої проводився експеримент, були створені всі необхідні умови для реалізації Програми проектів, а також, відповідно до кращих практик, проведена комунікаційна кампанія.

Аналіз методів оцінки впливу компетентнісного підходу на управління ефективністю. Відповідно до мети дослідження підтверджена необхідність використання двох способів, щоб встановити наявність кореляції між компетентнісним підходом і операційною ефективністю компанії. Таким чином, можна говорити, що запропонований варіант оцінки впливу компетенцій дозволяє провести поетапний аналіз впливу кожної з незалежних змінних, які будуть використовуватися для дослідження залежних змінних. Вищевикладене дозволяє говорити про вдосконалення наявних алгоритмів управління ефективністю організацій і можливості підвищити точність результатів за рахунок великої кількості даних і тривалості спостережень.

4. Дана класифікація корпоративних компетенцій, встановлена їх зв'язок з економічними показниками організації, запропоновано алгоритм розробки набору компетенцій з метою поліпшення управління ефективністю компанії, що включає в себе перегляд організаційної структури, аналіз відповідності грейдової системи оплати праці стратегічним цілям компанії, актуалізацію набору корпоративних компетенцій, оновлення складу кадрового резерву, формування індивідуальних планів розвитку і оцінку досягнутих результатів.

Описано застосування нових методів управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Крім того, була проведена апробація передових

технологій управління ефективністю через процеси вимірювання вираженості компетенцій і дослідження їх зв'язку з показниками ефективності організації. Результати як короткострокових, разових економічних ефектів при впровадженні компетентнісного підходу, так і факторів, що підвищують ефективність в довгостроковій перспективі, і дозволило отримати приріст знань за рахунок нових наукових результатів:

- За допомогою кореляційного аналізу показано зв'язок компетенцій працівників зі ступенем досягнення ключових показників ефективності, які в свою чергу каскадуються зі стратегії організації.

- У вигляді окремого проекту представлена технологія оцінки персоналу за методом 360° з використанням програмного забезпечення.

- Проведено аналіз зміни економічних показників, що забезпечують підвищення вартості компанії на прикладі VAE (ValueAddedEmployee);.

- Проведено аналіз результатів та запропоновано рекомендації щодо зміни системи управління персоналом від моменту вибору інструментарію при впровадженні компетенцій до етапу оцінки економічного ефекту від застосування кращих світових практик управління людськими ресурсами. Крім того, продемонстровано вплив на продуктивність праці, після того як в організаціях реалізовані заходи з оптимізації чисельності.

Все вищесказане дозволяє зробити висновок про рекомендацію використовувати компетентнісний підхід одночасно з іншими передовими практиками управління персоналом, такими як система підбору на основі компетенцій, нормування чисельності, періодична оцінка ефективності, грейдінг, програми визнань, розвиток "softskills", впровадження оновленої системи освіти, програм підвищення залученості та іншими.

Реалізація запропонованих у дослідженні ініціатив повинна призвести до збільшення кількості високопродуктивних робочих місць. Проте необхідність вигравати в конкурентній боротьбі за кваліфікований персонал буде підштовхувати роботодавців максимально використовувати потенціал,



що надається системою управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

Діяльність державних органів зі створення системи професійних стандартів-другий важливий фактор,свідчить на користь того, щоб уважно вивчити питання управління ефективністю з використанням компетенцій.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що дана наукова робота пов'язує компетенції і компетентнісний підхід як технології управління людськими ресурсами із завданнями підвищення ефективності окремих організацій, формуючи внесок у такі галузі науки, як мікроекономіка і теорія менеджменту. Дослідження надає можливості для подальшого розвитку теоретико-методологічних аспектів використання компетентнісного підходу.

Слід звернути увагу на той факт, що існує ще значна недосліджена область, яка може послужити джерелом для подальших наукових робіт в області застосування компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності. Такими кластерами можуть стати: вплив компетентнісного підходу на показники корпоративної соціальної відповідальності;використання компетентнісного підходу в компаніях малого та середньобізнес;можливості компетентнісного підходу в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили;особливості використання компетентнісного підходу для підвищення ефективності компаній в різних секторах економіки;та ін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
2. Бондарчук О.І., Нежинська О.О. Психологічні умови формування гендерної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ: ТОВ НВП Інтерсервіс, 2014. 180
3. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
4. Водолажська Т.А. Обґрунтування методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2015. №51. С.16-21.
5. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2010. 340 с.
6. Герстнер Л. Ктосказал, чтослоны не умеюттанцевать? Москва: АльпинаПаблицер, 2015. с. 202.
7. Грицюк Е. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Дакор, 2017. 303 с.
8. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102–106.
9. Довідник соціально-економічного стану України. Державний комітет статистики України. 2019. 268 с.
10. Дороніна М.С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
11. Драч І.І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади : монографія.; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ : Дорадо-Друк, 2013. 456 с.

12. Дубасенюк О.А. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С.19-33.
13. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. О. Власова, В. В. Гармаш, С. М. Шинкар [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2018. 279 с.
14. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2015. 465 с.
15. Економіка підприємства : навч. посіб. / Головінов М. І., Протопопова В.О., Колодяжна І. В.; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк :ДонНУЕТ, 2018. 264 с.
16. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. Посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
17. Есонов О. Л. Продуктивність та ефективність праці в ринкових умовах. *Продуктивність*. Краматорськ, 2019. №1, С. 35-39.
18. Єременко В. О. Підвищення продуктивності праці: теорія, світовий досвід, шлях України. Краматорськ : Центр продуктивності, 2014. 397 с.
19. Єсінова Н. І. Економіка праці : навч. посіб. Харків: Вид-во Група «Академія», 2018. 176 с.
20. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монограф. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2019. 397 с.
21. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.
22. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Київ: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2011. 216 с.
23. Кибанов А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом. Москва: ИНФРА, 2014. 156 с.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-е

изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

25. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.

26. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 230 с.

27. Коуз Р. Фирма, рынок и право. Москва: Дело ЛТД, 1993. 169 с.

28. Кравченко А. А. Економіка підприємства : задачі, тести, відповіді з поясненнями : навч. посіб. / А. А. Кравченко, В. А. Харченко ; Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк : ДонНТУ, 2019. 325 с.

29. Кравчук Н. В. Соціальні фактори зниження продуктивності праці. *Наукові праці Донецького Національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2016. Вип. 47. С. 68-76.

30. Лісова С.В. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Видво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 34-53.

31. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4,Т.1. С. 111-116.

32. Маршалл А. Принципыэкономической науки. В трех томах. Том 2. Москва: Прогресс, 1993. 312 с.

33. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Наук. Вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.

34. Метеленко Н. Г. Економіка підприємства : основи теорії та практики : навч. посіб.; Запоріз. ін-т економіки та інформ. технологій. Донецьк : Юго-Восток, 2018. 221 с.

35. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монограф. / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. 458 с.

36. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник. пер. с англ. Т. Пташная. Москва: Гиппо, 2004. 125 с.

37. Молоун Т. У. Труд в новом столетии. Москва: Олимпбизнес, 2006. с. 177.
38. Мороз Л. В. Організація матеріального стимулювання в торгівлі Київ:, 2005. 168 с.
39. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
40. Огаренко В. М. Менеджмент підприємства (організації): навч. посіб. Клас. приват. ун-т Запоріжжя : КПУ, 2012. 310 с.
41. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самост. вивч. : навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 376 с.
42. Підготовка майбутніх вихователів до роботи з дітьми дошкільного віку: компетентнісний підхід / За загальною редакцією Г.В. Беленької, О.А.Половіної / Монографія К.: Вид-тво . 244 с.:
43. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.; за ред. д.е.н. В.В. Небрат; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2019. 532 с.
44. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95FggkRbI1c>
45. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>
46. Розвиток соціально-трудої сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ:, 2016. 326 с.
47. Савчук Л.М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL:[http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009\\_3/savchuk\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm)
48. Сагер Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика: монограф. Київ: Вид-во «Центр навчальної

літератури», 2017. 196 с.

49. Семів Л.К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.

50. Стеців С. Р.Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2011. № 714. С. 155–161.

51. Столярук Х.С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*.2013. № 12. с. 378–383.

52. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*, 2011. № 1. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2011\\_1/3\\_2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_1/3_2.pdf).

53. Тейлор Ф.У. Принципынаучногоменеджмента. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с.

54. Уиддет С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. Москва: Гиппо, 2003. 228 с.

55. Уильямсон О.И. Экономическиеинститутыкапитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация. СПб. : Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

56. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентноепреимущество Москва: Претекст, 2010. 361 с.

57. Шумпетер Й.А. Теорияэкономическогоразвития. Москва: ДиректмедиаПабблишинг, 2008. 401 с.

58. Хайек Ф. Конкуренция, труд и правовой порядок свободных людей. Монография. Москва: Пневма, 2009. 199 с.

59. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і допов. К. : Кондор, 2015. 431 с.

60. Хофстеде Г. Влияние культур на теорию и практику деятельностиор-ганизаций / *Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации*. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 259–278.

61. Фаузер В.В., Назарова И.Г., ФаузерВл.В. Социально-трудоветеотно-

шения: содержание, механизму управления, зарубежный опыт / Отв. редактор В.В. Фаузер. Сыктывкар-Ухта: УхТГТУ, 2010. 102 с.

62. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України: колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифорок О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ “Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України”. Електрон. ресурс. К., 2020. 308 с.

63. Bishop J. H. Underinvestment in on-the-job training? // SAHRS Working Paper. 1991. January. p. 2.

64. Boam R., Deigning and Achieving Competency: A Competency-Based Approach to Developing People and Organizations // Columbus: McGrawHill Book Co Ltd, 1992. p. 83.

65. Boyatzis R. E. The competent manager // New York : John Wiley & Sons, inc., 1982. p. 191.

66. Crozier Michel. The bureaucratic phenomenon. 3th ed // New Jersey: Transaction publisher, 2010. p. 135.

67. Deist F. D., Winterton J. What Is Competence? // *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27–46.

68. Godbout A. J. Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations // *Knowledge and Process Management*. 2000. Vol. 7. № 2. P. 77.

69. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*. 1995. № 3. Vol. 38. P. 642.

70. Katz R. L. Skills of an Effective Administrator. *Harvard business review*. 1974. September-October. P. 5- 12.

71. Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development. L.: Routledge, 2013. p. 135.

72. Kesler G. Leading organization design:

howtomakeorganizationdesigndecisionstodrivetheresultsyouwant. *SanFrancisco: Jossey-Bass*, 2011. p. 204.

73. Kirkpatrick D. L. ImplementingtheFourLevels: A PracticalGuideforEffectiveEvaluationofTrainingPrograms.*SanFrancisco: Berrett-KoehlerPublishers*, 2007. p. 123.

74. Kochan T. A. Internationalhumanresourcestudies: a frameworkforfutureresearch // Madison: UniversityofWisconsin, 1992. p. 335.

75. Kreitner, R. Management / R. Kreitner. – Boston : CengageLearning, 2008. 592 p.

76. Lado A. Humanresourcessystemandsustainedcompetitiveadvantage: a competency-basedperspective. *Academyofmanagementreview*. 1994. Vol.19. №4. P. 699–727.

77. LeDeist F. D. WhatIsCompetence? *HumanResourceDevelopmentInternational*. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27 – 46.

78. Maisel L. S. PerformanceMeasurement: TheBalancedScorecardApproach // *JournalofCostManagement*. 1992. Vol. 6. №2. P. 50.

79. Mintzberg H. Thenatureofmanagerialwork.NewYork : Harper&Row, 1973. p. 84.

80. Phillips J. J. Managingtalentretention. An ROI Approach. SanFrancisco: Pfeiffer, 2009. p. 81.

81. Prahalad C. K. CoreCompetenceoftheCorporation.*HarvardBusinessReview*. 1990. Vol. 5. P. 1–15.

82. Roethlisberger F. J. ManagementandMorale.*Cambridge: HarvardUniversitypress*, 1962. p. 103.

83. Skinner W. Bighat, nocattle: managinghumanresources.*Harvardbusinessreview*. 1981. September-October. P. 5 - 16.

84. Skinner W. Theproductivityparadox.*Harvardbusinessreview*. 1986. July-August. P. 56 - 64.



85. Taylor F. W. Theprinciplesofscientificmanagement. Readaclassic.com, 2010. p. 20.