

НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — К.: Соц-інформ, 2002. — 336 с.

6. Туленков М. В., Крутін Г. І. Поведінкові стратегії безробітних на ринку праці (соціологічний аналіз) / Інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. — К.: ІПК ДСЗУ, 2004. — 130 с.

7. Лісогор Л. С. Формування ринку праці в Україні (монографія)/ Відповід. ред. д-р екон. наук, проф. Д. П. Богиня. — К.: Ін-т економіки НАНУ, 2003. — 296 с.

8. G. Kingdon, J. Knight. The measurement of unemployment when unemployment is high // Labour Economics 13 (2006) P. 291—315.

9. Blanchard, O. J., Summers, L., 1986. Hysteresys and the European unemployment problem. In: Fischer, S. (Ed.), NBER Macroeconomics Annual 1. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 15—78.

10. Бандур С. І. Забезпечення зайнятості населення в контексті сучасної інноваційної політики держави // Продуктивні сили України. — № 1 (001). — 2006. — С. 62—72.

Стаття надійшла до редакції 21.03.2007

УДК 331.101

О. Г. Балика,

КНЕУ імені Вадима Гетьмана

МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджується роль мотивації в управлінні компетенціями персоналу сучасної організації. Визначаються моральні та матеріальні стимули з поточним та стратегічним векторами дії, спрямованими на заохочення перспективного персоналу організації до розвитку ключових компетенцій. Аналізується досвід компаній, які приділяють особливу увагу управлінню компетенціями.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компетенції, мотивація, розвиток персоналу, управління компетенціями, коучинг.

Конкурентоспроможність сучасної організації визначається рівнем компетентності її людських ресурсів.

На практиці існує суперечність між компетенціями, здобути-ми індивідом під час навчання, та вимогами роботодавця до них. «Сучасний попит на ринку праці — це попит на компетенції, які закладаються у сфері освіти та виховання, але остаточно форму-ються безпосередньо на робочому місці» [3, с. 132]. Отже, процес створення компетенцій, потрібних роботодавцям, повинен об'єд-

нувати зусилля навчальних закладів та суб'єктів економічної діяльності, постійно наближуючи їх до вимог існуючих та перспективних робочих місць.

Питання компетенцій поступово стає одним з центральних у теорії і практиці управління персоналом. Йому присвячено роботи таких вчених, як О. А. Грішнова, А. М. Колот, І. Л. Петрова, В. А. Савченко, М. В. Семикіна та ін. Серед недостатньо досліджених аспектів проблеми варто зазначити формування організаційно-економічного механізму управління компетенціями в сучасній організації, зокрема його мотиваційної складової.

Метою даної статті є висвітлення ролі мотивації в управлінні компетенціями, яка забезпечує їх постійний розвиток у процесі трудової діяльності працівника.

Під компетенціями зазвичай розуміють певну сукупність знань, навичок та вмінь працівника, які дозволяють йому відповідати вимогам робочого місця.

За визначенням Лайла і Сайна Спенсерів, «компетенції — це базові якості індивідуума, які мають причинне відношення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі або інших ситуаціях». Компетенції включають п'ять базових якостей: мотивованість, психофізіологічні особливості, цінності, знання та навички. Ці автори виокремлюють порогові компетенції, які дозволяють виконавцям домогтися середніх результатів діяльності, та диференціюючі, які відрізняють найкращих виконавців від середніх [4, с. 9—15].

Спеціалісти з управління персоналом в галузі підбору та селекції у межах компетенцій виділяють *hard skills* — навички у сфері формалізованих технологій (маркетинг, фінанси, аудит, логістика) і *soft skills* — менш формалізовані навички — міжособистісного спілкування, роботи в команді, ведення переговорів, публічних презентацій тощо.

Формування бажаних для певного підприємства загалом і для конкретних робочих місць зокрема компетенцій передбачає мотивацію персоналу даного підприємства до підвищення кваліфікації, розвитку і саморозвитку, спрямованих на набуття нових знань та навичок. Наприклад, бажаними компетенціями можуть бути:

- О вмінь працювати з клієнтом;
- О вмінь просувати нові бренди;
- О вмінь створювати та реалізовувати інноваційні продукти (зокрема, програмне забезпечення логістичних процесів);
- О вмінь налагоджувати PR-контакти з партнерами, майбутніми клієнтами та конкуруючими організаціями.

Для формування цих компетенцій стратегічним планом слід передбачити наступні заходи:

- О інтенсивні тренінги з клієнтоорієнтованості;
- О ротація керівних кадрів нижчої та середньої ланки;
- О стажування в іноземній компанії, що функціонує в аналогічній сфері.

На наш погляд, кожний з цих заходів, з одного боку, сам по собі є мотиваційним засобом, але, з іншого, потребує створення та задіяння системи стратегічних стимулів.

Мотивацію розвитку тих чи інших компетенцій можна поділити на матеріальну і нематеріальну.

До матеріальної відносяться такі різновиди додаткової оплати праці:

- бонуси. У міжнародній практиці менеджменту під бонусами розуміють одноразові виплати у готівці, які пов'язані з особливими досягненнями працівника. Наприклад, за прийняття участі у заходах, спрямованих на розвиток бажаних компетенцій, або за виявлені ключові компетенції під час виконання винятково важливого завдання;

- придбання акцій компанії (опціони). Ця форма винагороди працівників, що мають ключові компетенції, полягає у наданні їм можливості придбати акції компанії за фіксованою ціною у певний момент часу в майбутньому. Таким чином, встановлюється залежність між майбутнім доходом співробітника і курсом акцій компанії — найважливішим показником успіху компанії;

- пільгове кредитування. Працівникам, що постійно підвищують свою кваліфікацію і досягають більш високих результатів, ніж у попередньому періоді, доцільно надавати можливість отримувати кредити від підприємства на пільгових умовах (безвідсоткове кредитування або часткове погашення відсотків за рахунок компанії). Крім цього, підприємство може самостійно інвестувати кошти у будівництво нових будинків і оплачувати певну частину вартості квартир для своїх найбільш перспективних працівників;

- участь у прибутках від реалізації стратегії. Це примусить працівників самостійно розвивати свої компетенції у відповідності до стратегії підприємства;

- участь у дивідендній політиці;

- участь у депозитній політиці (підписання договорів з банком, що дозволяють працівникам підприємства зберігати у банку гроші на пільгових умовах).

Всі вищеокреслені методи матеріальної мотивації розвитку компетенцій, разом із традиційною заробітною платою формують

компенсаційний пакет працівників. Під компенсаційним пакетом вчені розуміють систему винагород, що застосовуються в організації. Вона складається з трьох елементів:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати;
- соціальних виплат, пільг, відшкодувань (бенефітів).

Також ми можемо скористатись іншою класифікацією системи матеріального стимулювання персоналу, яка передбачає поділ цієї системи на заробітну плату і соціальний пакет. У цьому випадку заробітна плата має структуру, яка окреслена у Законі України «Про оплату праці», а в соціальний пакет входять пільги і компенсації наступних типів:

— ті, що доповнюють умови праці (розширюють коло можливостей у межах робочого місця / посади). До них належать повна або часткова оплата мобільного зв'язку, надання транспорту або оплата транспортних витрат, переносний персональний комп'ютер, оплата представницьких витрат тощо;

— соціальні (посилюють готовність до праці). До них належать доставка співробітників на роботу та з роботи, недержавне пенсійне забезпечення, компенсація відпочинку дітей співробітників, медична страховка, надання матеріальної допомоги, пільгове харчування, пільгові заняття спортом, подарунки до пам'ятних дат;

— іміджеві (підвищують статус працівника). До них належать надання посадового автомобіля представницького класу, харчування в окремому залі для вищого керівництва, замовлення легких закусок, напоїв на робоче місце тощо;

— індивідуальні (цілеспрямовано стимулюють працівників за рахунок врахування мотиваційної спрямованості). До них належать: надання кредитів, оплата навчання, надання путівок на курорти і в будинки відпочинку, надання службових квартир, котеджів чи оплата фірмою аренди житла.

Склад соціальних пакетів і методи опосередкованого стимулювання, що застосовуються відрізняються в залежності від того, на яку категорію співробітників вони спрямовані. Доцільно виділити наступні типи соціальних пакетів:

— типовий соціальний пакет для керівного складу (диференційований за посадами вищого, середнього і лінійного керівництва). Він спрямований переважно на підтримку статусу посадової позиції менеджера в компанії і поза неї, вивільнення часу керівників для підвищення ефективності використання робочого часу. Він може включати в себе іміджеві, соціальні і доповнюючі умови праці пільги;

— загальнодоступний типовий соціальний пакет (диференційований за стажем роботи). В нього входять пільги і компенсації переважно соціальної спрямованості. Крім того, в даний пакет окремих співробітників (наприклад, спеціалістів відділу активних продажів, яким необхідно здійснювати роз'їздну роботу, вести телефонні переговори у великому обсязі, виконувати представницькі функції) можуть входити пільги, які доповнюють умови праці;

— індивідуальний соціальний пакет, який включає індивідуальні соціальні пільги і спрямований, в першу чергу, на утримання висококваліфікованих співробітників і спеціалістів, що володіють рідкими професіями, шляхом надання пільг, які враховують індивідуальну мотиваційну спрямованість (наприклад, аренда квартири для співробітника, що проживає в іншому місці та ін.). Крім цього, пільги, які надаються в індивідуальному порядку, сприяють цілеспрямованому розвитку персоналу [1, с. 60—61].

До нематеріальної стратегічної мотивації, спрямованої на управління компетенціями, можна віднести:

- довготривалі інвестиції в людський капітал під формування тих компетенцій, які необхідні для реалізації стратегічних планів підприємства. Світовий досвід організації та здійснення корпоративного навчання доводить, що для його ефективності необхідно передбачити гармонійне поєднання різних форм підготовки персоналу. Для цього може бути організовано навчальний центр чи відділ у компанії, який проводитиме систематичну роботу щодо виявлення необхідності у набутті нових знань, умінь та навичок через корпоративне навчання. При цьому навчальні програми можуть розроблятися як фахівцями самої компанії, так і сторонніми спеціалістами та викладачами.

Розроблені безпосередньо компанією навчальні програми необхідні, проте тільки їх може бути недостатньо для ефективного вирішення поставлених завдань. Виходить парадоксальна ситуація: з одного боку навчальні програми розроблені безпосередньо компанією базуються на досвіді розвитку компанії, враховуючи її сьогоденні потреби, але з іншого боку, саме це робить їх обмежувачем подальшого розвитку організації, оскільки на розробку таких програм впливає корпоративна культура компанії, яка базується на звичній моделі поведінки, що теж потребує корекції у процесі навчання. Тому навчальні програми, які пропонуються сторонніми фахівцями забезпечать спілкування персоналу з висококваліфікованими спеціалістами у галузі теорії та практики менеджменту та маркетингу, психології та економіки тощо. Во-

ни, наприклад, запропонують учасникам навчання участь у дискусіях, «круглих столах», ділових іграх з актуальних проблем розвитку ринкової економіки, аналіз практичних ситуацій, виїзні заняття на різних підприємства тощо. Це буде сприяти розвитку творчого, системного мислення, бачення проблем компанії під різними кутами, розширить можливості для їх вирішення.

Спеціалісти з організації та здійснення корпоративного навчання виділяють три інваріативні етапи: підготовчий чи діагностичний, етап безпосереднього навчання, етап аналізу результатів навчання.

На підготовчому етапі приділяють багато уваги вивченню стратегічних цілей та завдань організаційного розвитку компанії, специфіки її продукції чи послуг, визначенню невідповідності трудового потенціалу персоналу професійним вимогам. Це дає можливість конкретизувати потреби компанії у навчанні, визначити мету та завдання навчання, максимально адаптувати зміст навчальної програми до потреб компанії, з урахуванням особливостей її корпоративної культури.

Велике значення має дослідження рівнів професійного та особистісного потенціалу співробітників компанії, яке проводиться із застосуванням сучасних методів, у тому числі і комп'ютерного тестування. Аналіз їх результатів дозволяє, наприклад, оцінити ступінь готовності персоналу до засвоєння нового, прагнення до лідерства, наявність необхідних особистісних та професійних якостей, наприклад: готовність до співпраці, емоційна стабільність, здатність контролювати свої емоції, впевненість у собі, наполегливість у досягненні цілей, відповідальність тощо. Цей етап дає можливість учасникам та їх тренеру познайомитися заздалегідь, обговорити особливості майбутнього навчання, сконцентруватися на визначеній проблемі, створити певний позитивний психологічний мікроклімат для подальшої сумісної роботи.

На нашу думку, найбільшого значення набуває мотивація учасників до майбутнього навчання саме на підготовчому етапі, яка визначається разом з керівництвом компанії. Мотиватори навчання можуть бути різними, наприклад, в одних компаніях ними виступає можливість отримати певну посаду чи сертифікацію, в інших — матеріальна нагорода за результатами навчання тощо.

При реалізації етапу безпосереднього навчання дотримуються таких принципів:

- принцип особистісної цілеспрямованості, який передбачає чітке визначення цілей навчання. Необхідно створити єдине бачення «суперзавдання» навчання всіма учасниками цього проце-

су. Це може бути, наприклад, удосконалення системи комунікацій компанії, збільшення обсягу продажу нових продуктів чи послуг, підвищення ефективності управління компанією тощо;

- принцип суб'єктності навчання, який базується на суб'єкт-суб'єктних відносинах поміж учасниками навчання та тренером і передбачає спільне планування, реалізацію, оцінювання та корекцію процесу навчання;

- принцип опори на професійний та особистісний досвід;

- принцип контекстності навчання, який передбачає створення та аналіз ситуацій, що тісно пов'язані з розвитком компанії, із врахуванням професійної, соціальної, побутової, економічної, політичної діяльності її персоналу та часових, просторових, побутових і соціальних факторів. Одиницею роботи слугує не «порція інформації», а ситуація, яка несе в собі можливість розгортання змісту та вирішення певної проблеми компанії;

- принцип елективності навчання, що означає надання певної свободи при виборі цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів і оцінки результатів.

Гармонійне поєднання цих принципів забезпечує ефективність корпоративного навчання, дає можливість досягнути поставлених цілей.

На цьому етапі суттєвим є використання інтерактивних технологій навчання, які базуються на діалогових (внутрішньогрупових та міжгрупових) формах процесу пізнання, на основі взаєморозуміння та взаємодії. Засвоєння інформації іде шляхом міжособистісного взаємонавчання під час колективних дискусій, ділових ігор, «мозкового штурму», «круглого столу», «кейс-методу», ігрового моделювання, створення проектів тощо. Це дозволяє учасникам семінарів чи тренінгів спиратися на свій професійний досвід при набутті нових знань, вмінь та навичок, вирішені практичних завдань у конкурентному середовищі.

Принциповою відмінністю ділових ігор та кейс-методу від традиційних методик є: демократія в процесі набуття знань — учасники та керівник є рівноправними при обговоренні проблеми, саме тут реалізуються відношення «професіонал — професіонал»; результатом їх застосування є не тільки знання та навички професійної діяльності, а також розвиток системи соціальних цінностей робітників, їх професійних позицій, життєвих установок, що особливо важливо для становлення організації, що навчається.

Етап аналізу результатів навчання є обов'язковою та важливою складовою роботи з розвитку персоналу, який дає можливість не тільки підвести підсумки та проаналізувати одержані ре-

зультати проведеного семінару чи тренінгу, але й з'ясувати нові професійні потреби компанії, визначитися з напрямками подальшого навчання [2, с. 114—116];

- кар'єрне зростання у разі досягнення певного рівня розвитку необхідних компетенцій;

- виділення додаткових засобів, які полегшують розвиток компетенцій працівників (обладнання кабінету, сучасні технічні засоби, доступ до нових програм, виділення помічника, користування службовим автомобілем, оплата закордонних і місцевих відряджень).

Значних успіхів в управлінні компетенціями досягла «Крафт Фудз Україна», першою запровадивши таку форму розвитку компетенцій персоналу, як коучинг. За підходом компанії, коучинг як новий стиль у менеджменті — це особливим чином організована взаємодія між менеджером і його підлеглими, яка передбачає визнання унікальності кожної людини, довіру до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його особистісних ресурсів і призводить до нового рівня відповідальності співробітників. У компанії застосовують терміни «коуч» та «коучі», оскільки прямого перекладу в українській мові немає. Коучі — це людина, яка проходить низку спеціально розроблених сесій з коучером (наставником), спрямованих на розкриття потенціалу, визначення обмежень, розвиток своїх сильних сторін та формування власного стилю в роботі. Коучинг як інструмент менеджмента — це допомога співробітникам у розвитку і навчанні у процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення тощо. Мотивація співробітників до участі у системі коучингу розпочалась з надання систематичної і комплексної інформації про те, що собою являє система коучингу, які перспективи вона відкриває для компанії в цілому і для кожного співробітника особисто. В компанії використовуються різні форми роботи: через інформаційну мережу компанії поширювались статті про коучинг, організовувались дискусії, для пошуку пропозицій щодо проекту була проведена серія мозкових штурмів і workshops (семінари) з ключовими співробітниками. Крім цього, важливим засобом мотивації тренерів-коучів є моральне і матеріальне заохочення. Якщо в результаті коучингу рівень компетентності працівників підвищився, то для них можуть бути запроваджені наступні мотиваційні стимули: просування по посадових сходах, збільшення заробітної плати (при покращенні результатів діяльності), збагачення змісту діяльності, розширення сфери відповідальності.

Таким чином, досягнення конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі науково-технологічного прогресу передбачає органічне поєднання стратегії розвитку та стратегії мотивації персоналу, результатом якого є новий рівень ключових компетенцій. Процес управління компетенціями передбачає активну позицію підприємства в реалізації стратегії розвитку персоналу, задіяння широкого спектру мотиваційних засобів, залучення інвестиційних, інформаційних та інших ресурсів.

Література

1. Гордеев М. Ю., Гадеєв Т. Р., Наделєєва И. Ю. Практический подход к построению системы материального стимулирования сотрудников промышленного холдинга // Мотивация и оплата труда. — 2005. — №1. — С. 52—62.
2. Огієнко В. Г. Інноваційні технології підготовки персоналу організації, що навчається. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: [Зб. наук. ст.] / Під наук. ред. І. Л. Петрової. — К.: Таксон, 2007. — С. 109—118.
3. Петрова І. Л. Роль компетенцій у збалансуванні ринку праці та ринку освітніх послуг. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: [Зб. наук. ст.] / Під наук. ред. І. Л. Петрової. — К.: Таксон, 2007. — С. 1270—135.
4. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе: Пер. с англ. — М.: НРРО, 2005.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2007

УДК 331.101.262

А. І. Безтелесна, доц.,
Національний університет
водного господарства та природокористування

СУТНІСТЬ І ТИПОЛОГІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РОЗВИТКОМ

АНОТАЦІЯ. Розкрито суть механізмів управління та здійснено їх типологію. Відображено особливості та роль державного і ринкового механізмів управління людським розвитком. Доведено, що ринковий механізм зорієнтований на забезпечення споживчого попиту, а державний — на формування пропозиції суспільних товарів, що не сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів держави. Запропоновано для забезпечення людського розвитку використовувати обидва механізми управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Механізм управління, людський розвиток, ринковий механізм управління людським розвитком, державний механізм управління людським розвитком, соціальні гарантії.