

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/15EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/15EVN614>)

УДК 005.962.13

Чуланова Оксана Леонидовна
ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут¹
Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат педагогических наук
E-Mail: chol9207@mail.ru

Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала

¹ Российская Федерация, 628412. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Сургут, проспект Ленина, 1, каб.622. кафедра управления персоналом

Аннотация. В статье предпринята попытка систематизации теоретического и практического опыта применения компетентностного подхода в системе оплаты труда. С точки зрения автора важным достоинством системы оплаты труда, основанной на компетенциях, является тот факт, что она создает возможность реализации четырех важнейших принципов: справедливости, объективности, последовательности, прозрачности. В статье сделан акцент на то, что справедливая система вознаграждения состоит в том, что к сотрудникам относятся непредвзято и в соответствии с их заслугами и ценностью для предприятия. Автор указывает, что принципами такого управления вознаграждением являются справедливость распределения и процессуальная справедливость.

Проблема разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенции, с точки зрения автора, связана с проблемой измерением уровня развития компетентности. Важным аспектом является разграничение принципиальных различий между оплатой, ориентированной на компетенции и другими подходами к оплате труда. В статье проведен анализ основных подходов к разработке системы оплаты труда (оплата на основе оценки ценности труда (рабочего места); оплата на основе оценки результатов труда; оплата на оценке компетенций) с учетом содержания подходов. В статье дан сравнительный анализ подходов к построению системы оплаты труда.

Автор статьи отмечает, что главным достоинством оплаты, ориентированной на компетенции, является её развивающая компонента. Названы условия её введения.

В статье представлен алгоритм разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенциях. По мнению автора статьи, использование компетентностного подхода возможно для разработки и совершенствования как постоянной части, так и переменной части системы стимулирования персонала. Кроме того, в рамках компетентностного подхода возможно рациональное использование не только материальных, но и нематериальных методов стимулирования персонала. Автор обосновано делает вывод, что оплата труда персонала формируется под воздействием, с одной стороны, системы мотивации и стимулирования, а с другой – системы оценки персонала на основе компетентностного подхода.

Ключевые слова: оплата труда персонала; компетентностный подход в системе оплаты труда; принципы оплаты труда на основе компетентностного подхода; измерение уровня развития компетентности; оплата на оценке компетенций; постоянная и переменная части оплаты труда на основе компетентностного подхода.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Чуланова О.Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/15EVN614

Оплата, связанная с компетентностью, привлекательна в теории, поскольку может быть частью комплексного подхода к управлению персоналом на основе компетентности. Браун и Армстронг говорят: «Организация все чаще обнаруживает, что успех зависит от наличия компетентных сотрудников. Оплата по уровню компетентности означает, что организация ориентируется на будущее, а не на прошлое». Она позволяет избежать чрезмерного акцента на количественные и зачастую нереалистичные цели, характерные для систем оплаты труда по компетентности. Эта система привлекательна, поскольку сотрудники получают вознаграждение за то, что они способны сделать, а не за результаты, которые они не всегда могут контролировать.

Другие фундаментальные возражения против компетентностного подхода выдвинул Эд. Лоулер. Он с недоверием относится к схемам оплаты за личностные черты сотрудника и подчеркивает, что такие планы лучше всего работают, если они соответствуют способности сотрудника решать конкретные задачи и при наличии надежных методов измерения того, насколько хорошо сотрудник может выполнить задание. Он также отмечает, что «общие компетенции не просто сложно измерить, они не обязательно связаны с успешным решением определенного рабочего задания или рабочей роли».

В связи с этим возникает вопрос: оплачивается наличие компетентности или использование компетентности? Очевидно, правильный ответ второй. Но оценить действенность использования компетентности можно только по отношению к эффективности.

Важным достоинством системы оплаты труда, основанной на компетенциях, является тот факт, что она создает возможность реализации четырех важнейших принципов: справедливости, объективности, последовательности, прозрачности [1]. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Принцип справедливости

Дж. Адамс, американский психолог отмечал, что справедливость – это соотношение между вкладом человека и получаемым им благом. Это утверждение близко к статье 23.2 «Всеобщей декларации прав человека», где говорится: «Каждому человеку, без какой-либо дискриминации, гарантируется равная оплата за равный труд».

Выделяют два основных «слоя справедливости» (равенства):

1. равенство возможностей, равенство перед законом, равенство старта – это должно обеспечить государство;
2. равенство результатов, равенство на финише при равных усилиях.

Сегодня социально справедливым считается то общество, в котором люди имеют равные условия для реализации своих различных способностей, а также существует объективный, а не уравнилельный подход к оценке результатов деятельности каждого человека. Объективный подход подразумевает оценку результатов деятельности с точки зрения интересов общества (его нормального функционирования).

Справедливая система вознаграждения состоит в том, что к сотрудникам относятся непредвзято и в соответствии с их заслугами и ценностью для предприятия. Принципами такого управления вознаграждением являются справедливость распределения и процессуальная справедливость.

Справедливость распределения, по мнению Левенталя, связана с тем, каким образом сотрудникам выплачивают их заработную плату. С точки зрения сотрудников справедливое

отношение предполагает соответствие размера заработной платы значимости их персонального вклада.

Процессуальная справедливость связана с принятием управленческих решений и осуществлением процедур управления персоналом. Тайлер и Баес выделяют пять факторов, влияющих на восприятие процессуальной справедливости:

1. Мнению сотрудников уделяется должное внимание.
2. Пресекается предвзятое отношение к сотрудникам.
3. Существуют критерии принятия решений, которые используются последовательно по отношению ко всем сотрудникам.
4. Сотрудники оперативно получают информацию о действиях, предпринятых в связи с принятыми решениями.
5. Сотрудникам предоставляется обоснование принятых решений.

Принцип ощущения справедливости сформулировал Элиот Жак. Суть принципа заключается в том, что система оплаты труда считается справедливой, если воспринимается людьми таковой. В основе теории лежат следующие положения:

- существует негласный стандарт справедливого вознаграждения за работу любого уровня сложности;
- на уровне организации этот стандарт известен всем сотрудникам;
- объективная заработная плата должна отвечать уровню сложности работы и способности сотрудника ее выполнять;
- работники должны зарабатывать не меньше, чем они заслуживают по сравнению с их коллегами по работе.

Принцип ощущения справедливости часто выступает определяющим фактором при оценке уровня сложности работы, порой превалируя над заключениями деловой оценки служебных обязанностей.

Принцип объективности

Объективность достигается тогда, когда все сотрудники организации получают адекватное вознаграждение по отношению к другим членам коллектива. Объективный подход к вознаграждению обеспечивает максимально справедливую оценку относительных характеристик и равную оплату выполнения работы равной значимости.

Принцип последовательности

Последовательный подход к вопросу труда означает следующее: заработная плата не должна варьироваться произвольно и безосновательно по отношению к различным сотрудникам или в различные периоды времени. Уровень оплаты труда не должен без веских причин отклоняться от норм, признанных справедливыми и объективными.

Принцип прозрачности

Прозрачность предполагает, что сотрудникам понятны процессы, обуславливающие порядок вознаграждения и влияние, которое они на них оказывают. Причины конкретных решений по заработной плате объясняются сотрудникам в момент их принятия. Сотрудники

участвуют в разборке стратегии и определении порядка вознаграждения, имеют право знать, почему были приняты те или иные решения, и высказать свое мнение по этому вопросу.

Рассматривая практические вопросы реализации компетентного подхода применительно к стимулированию персонала необходимо отметить, что разработка систем стимулирования на основе компетенций сложна и внутренне противоречива. Если ориентироваться на способность людей выполнять что-либо, то оплата будет осуществляться за проявленные компетенции.

Такая система направлена на поощрение людей по их способностям выполнять задачи, а не просто за показатели работы. Работников оценивают согласно каждого элемента компетентности, а затем проводят общую оценку с использованием различных шкал (превосходит нужный уровень компетентности; полностью компетентен; не достиг желаемого уровня, но развивается необходимыми темпами; не достиг желаемого уровня и развивается недостаточными темпами). Эти оценки затем переводятся в различные элементы системы стимулирования труда. Сложности касаются как принципов оплаты – всегда ли данные элементы оплаты труда стимулируют однозначно необходимые компетенции, так и технологических аспектов построения системы оплаты – насколько справедливыми оказались система измерения компетенций и ее взаимосвязь с оплатой труда.

Таким образом, проблема разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенции, связана с проблемой измерением уровня развития компетентности. Ведь если оценивать уровень развития компетенций работника с точки зрения выполнения чего-либо, что приводит к определенному результату, то используемый подход будет похож на оплату, ориентированную на результат. Важно провести разграничение, в чем принципиальные различия между оплатой, ориентированной на компетенции, и другими подходами к оплате труда.

В практике существует несколько основных подходов к разработке системы оплаты труда:

1. Оплата основывается на оценке ценности труда (рабочего места).

Содержание подхода:

- определение ценности труда с помощью оценки труда (рабочего места);
- группировка аналогичных видов работ в отдельные ступени оплаты;
- определение стоимости труда для каждой ступени оплаты;
- установление механизмов функционирования системы.

2. Оплата основывается на оценке результатов труда.

Содержание подхода:

- определение результатов (показателей) труда;
- установление взаимосвязи оплаты труда с показателями результативности труда;
- установление механизмов функционирования системы.

3. Оплата на оценке компетенций.

Содержание подхода:

- четкое описание компетенций;
- привязка уровня компетентности к уровням оплаты;

- оценка по компетенциям;
- измерение компетенций – установление оплаты;
- установление механизмов функционирования системы.

В таблице 1. можно проследить ключевые различия между подходами.

Таблица 1

Сравнительный анализ подходов к построению системы оплаты труда

Критерии сравнения	Подходы к построению оплаты труда		
	Оплата, ориентированная на компетенции	Оплата за результат	Оплата за ценность труда
Предмет описания и оценки	Компетенции	Результат труда представленный целевыми показателями или проектами, которые должны быть завершены	Рабочее место (совокупность функций, полномочий и ответственности)
Объект оценки	Конкретный работник	Работа	Должность (рабочее место)
Условия реализации	Наличие в организации моделей компетенций и методики их оценки	Наличие в организации методики оценки результатов труда	Наличие в организации методики оценки ценности рабочего места
Условия роста оплаты	В результате роста компетенций работника	В результате роста результатов сотрудника	При переводе на другую должность или в рамках «вилки» оплаты
Ориентация подхода	Ориентация на будущее	Ориентация на прошлое (оплата за уже достигнутый результат)	Ориентация на прошлое (оплата за ценность должности)
Субъект оценки	Организация, работник	Организация	Организация

Главным достоинством оплаты, ориентированной на компетенции, является её развивающая компонента. Однако необходимо понимать, что для того чтобы её введение было эффективным организациям необходимо соблюдать ряд достаточно жестких условий:

1. Прежде всего, как и в других технологиях, качественно разработанная модель компетенций.
2. Инструменты оценки должны быть четкими, валидными, последовательными и справедливыми.
3. Как и любые изменения, данный процесс нуждается в тщательной подготовке и обучении всего персонала, чтобы процесс протекал в соответствии с требованиями, был достаточно прозрачен и вызывал ощущение справедливости.

Важно также понимать, что введение подобной системы будет более успешно в организациях с достаточно высоким уровнем общего образования, в корпоративной культуре, которой велики ценности саморазвития и компетентности.

Признание достижений персонала в форме вознаграждения трудовых усилий является инструментом воздействия на поведение персонала и влияет на результаты труда за счет

получения дополнительных результатов навыков, повышение уровня их признания и увеличения уровня оплаты труда.

Европейские специалисты по компенсациям отмечают важность применения компетентностного подхода к оплате труда персонала, подчеркивая, что «организация формируется для выполнения какой-то определенной миссии. Для этого она должна привлечь и нанять людей, которые обладают определенными знаниями, навыками, наклонностями и подходами. Организация создает и реализует систему вознаграждения с целью сфокусировать внимание работников на необходимость особого поведения, которое данная организация считает необходимым для достижения желаемых целей и решения поставленных задач. Чтобы вознаграждения оказались ценными с точки зрения стимулирования желательного поведения, они должны удовлетворять запросы тех наемных работников, на поведение которых призваны влиять» [2, С.83]. Таким образом, акцентируется важность формирования ключевых компетенций, которые представлены особыми способностями, позволяющими работнику проявлять максимальную компетентность в определенной области деятельности. В случае, когда данные компетенции обозначены, у персонала появляются цели и мотивация, ориентирующие его на достижение значительного уровня компетентности в определенной области деятельности.

Значение данных нефинансовых активов для достижения стратегических целей организации трудно переоценить, поскольку никакими финансовыми инвестициями нельзя обеспечить жизнеспособность организации, если она не имеет талантливых и опытных работников.

Для наращивания финансовой устойчивости организации требуется рост удовлетворенности потребителей качеством поставляемых товаров (услуг) организации. Достичь этого можно, оптимизируя внутренние процессы организации, а также обеспечив рост общей компетентности работников. При этом, достигнутые результаты не могут быть долговременными. Его важно удерживать путем разработки собственных новаций в части развития

Управление оплатой труда с точки зрения учета компетенций персонала открывает перспективы выбора широкого диапазона управленческих решений в области формирования системы стимулирования. Анализ некоторых подходов [3] позволил выделить ряд альтернативных систем оплаты, основанных на компетенциях (таблица 2).

Первые три вида систем оплаты труда позволяют учитывать используемые или демонстрируемые работниками компетенции. Два последних вида ориентированы на стимулирование потенциальных компетенций. Необходимо подчеркнуть, что в организации возможно использование комбинированной системы оплаты труда, предполагающей стимулирования как реальных, так и потенциальных компетенций.

Алгоритм разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенции следующий:

1. Согласованность требования к компетенциям
2. Определение уровня компетенции
3. Доказательство достигнутого уровня компетенции
4. Рейтинг или оценка компетенций
5. Методическое обоснование взаимосвязи оценки компетенций и оплаты труда
6. Оплата по компетенциям.

Таблица 2

Характеристика систем оплаты труда персонала, основанные на компетенциях

Компетенции, лежащие в основе системы оплаты труда	Характеристика
Разнообразные компетенции	Оплата непосредственно связана с широтой и диапазоном компетенций, тем самым работая на стимулирование многофункциональности работника, а не его профессионализма
Специализированные компетенции	Оплата труда работника определяется в пределах «вилки заработной платы», тем самым работая на стимулирование его профессионализма в рамках отдельной должности
Индивидуальные компетенции	Оплата труда работника формируется на основе перечня компетенций, закрепленных за конкретным рабочим местом (должностью)
Подтвержденные компетенции	Оплата труда работника связана, прежде всего, с его индивидуальным опытом, тем самым стимулируются компетенции, приобретенные ранее, на предыдущих местах работы
Потенциальные компетенции	Оплата труда работника связана с компетенциями, которыми работник потенциально обладает, но в настоящий момент не использует

Важным вопросом при построении системы стимулирования труда на основе компетентностного подхода является определение, распространяется ли этот подход на всю систему стимулирования труда или применяется только по отношению отдельных ее частей.

По мнению автора, использование компетентностного подхода возможно для разработки и совершенствования как постоянной части, так и переменной части системы стимулирования персонала. Кроме того, в рамках компетентностного подхода возможно рациональное использование не только материальных, но и нематериальных методов стимулирования персонала (рисунок 1) [4].

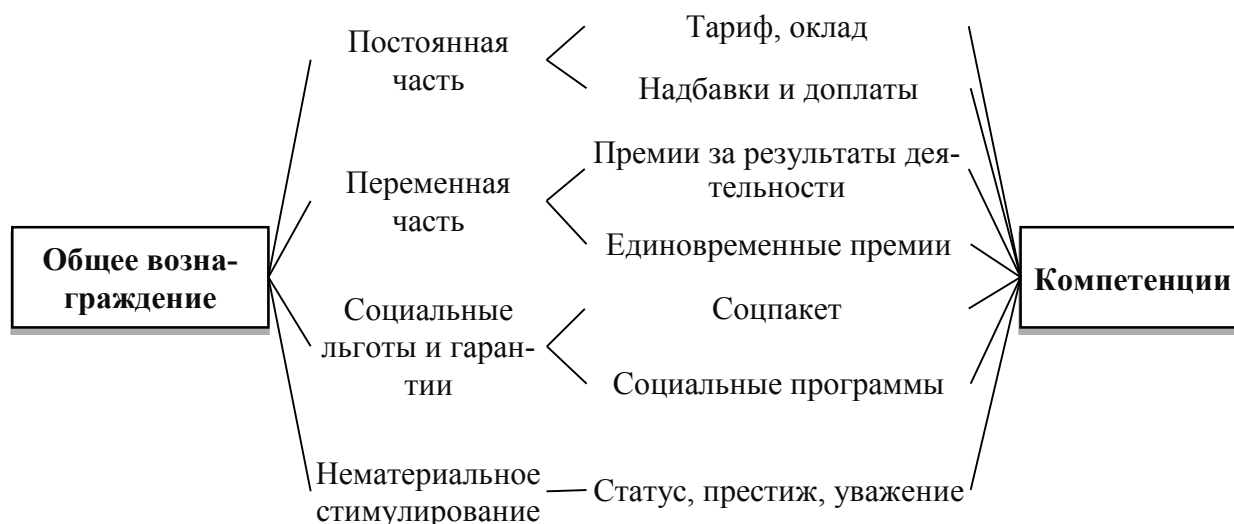


Рис. 1. Место компетенций в структуре системы стимулирования

Рассмотрим возможности использования компетентного подхода применительно к различным частям системы стимулирования труда.

Основу материального стимулирования персонала составляет постоянная часть - базовая заработная плата (тариф, оклад), предполагающая оценку существующих и демонстрируемых компетенций персонала на конкретных рабочих местах (должностях) и проведение ранжирования должностей.

Методическим обоснованием взаимосвязи оценки компетенций и постоянной части оплаты труда могут служить различные методы, например, грейдирование или вилки окладов.

Рассмотрим вариант использования технологии грейдирования как основы формирования постоянной части оплаты труда. Грейдинг, по мнению специалистов консалтинговой компании Хей групп (Hay Group), основоположников данного подхода, – это оценка работы, выполняемой на каждой из должностей на основе основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными для деятельности и развития бизнеса [5].

Методикой той же компании Хей Групп предусмотрены три группы факторов: знания и навыки (know how), решение проблем (problem solving), ответственность (accountability), которые практически полностью совпадают с структурой профессиональных компетенций. Таким образом, грейдирование должностей опирается на оценку и ранжирование должностей по критериям, в качестве которых выступают профессиональные компетенции, определяющие требования к работнику по конкретной должности [8].

Оценку должностей на основе компетентного подхода можно использовать и в целях совершенствования существующей системы оплаты труда, в том числе и тарифной. Продемонстрируем это на конкретном примере [6].

В качестве исследуемых должностей взяты несколько позиций из третьего уровня управления организации, причем, для большей масштабности исследования целесообразно выделить должности, находящиеся под эгидой не одного и того же заместителя директора, например, по производству, а из разных структур. Итак, модель компетенций разработана для: начальника производства, начальника отдела по охране труда и промышленной безопасности, начальника отдела социального развития, начальника коммерческо-договорного отдела, начальника отдела информационных технологий (таблица 3).

Согласно классификатору должностей руководителей, специалистов и служащих организации, должности начальника по охране труда и промышленной безопасности и начальника производства занимают 15 –ю ступень оплаты труда в тарифной сетке организации, а должность начальника коммерческо-договорного отдела и начальника информационного отдела занимают 14-ю ступень оплаты труда.

Составим рейтинг значимости должностей для компании и соотнесем с получившейся иерархией нынешние ступени оплаты труда согласно Классификатору:

1. Начальник по охране труда и промышленной безопасности - 15
2. Начальник производства - 15
3. Начальник коммерческо-договорного отдела - 14
4. Начальник отдела социального развития - 15
5. Начальник информационного отдела - 14

Таблица 3 - Модель компетенций для руководителей организации [12]

№ п/п	Компетенции	Начальник производства	Начальник отдела по охране труда и пром. безопасности	Начальник отдела соц. развития	Начальник коммерческо-договорного отдела	Начальник отдела информационных технологий
1.	Ориентация на результат	3	3	3	4	3
2.	Принятие управленческих решений	3	3	3	3	3
3.	Организация и контроль за деятельностью	4	4	3	3	3
4.	Мотивация и развитие персонала	3	4	3	3	2
5.	Лидерство и влияние	3	3	3	2	2
6.	Коммуникативность и сотрудничество	3	4	3	4	2
7.	Эмоциональная компетентность	4	4	4	4	4
8.	Гибкость, адаптивность	3	2	3	3	3
9.	Желание развиваться, инновационность	3	4	3	2	4
10.	Сложность работы	3	2	2	3	2
11.	Уровень ответственности	3	2	2	3	1
12.	Наличие необходимого опыта и уровня спец. знаний	3	4	3	3	3
13.	Уровень риска	3	4	2	2	3
	ВСЕГО	40	42	37	38	33

В результате оценки должностей повысился фактор значимости начальника коммерческо-договорного отдела, снизился – для начальника отдела социального развития и начальника информационного отдела. Цель разработки модели достигнута: должности оказались выстроены по весу значимости факторов для организации (таблица 4).

Таблица 4

Грейдовая матрица должностей

Должности	Балл	Грейд
Начальник охраны труда и промышленной безопасности	42	15
Начальник производства	40	15
Начальник коммерческо-договорного отдела	38	14
Начальник отдела социального развития	37	14
Начальник информационного отдела	33	13

В случае использования при построении системы оплаты труда вилки окладов уровень и пределы повышения в пределах вилки оклада по конкретной должности могут основываться на рейтинге компетентности с использованием матрицы оплаты по результатам оценки роста компетентности (пример приведен в таблице 5).

Таблица 5

**Матрица выплаты заработной платы
по результатам повышения рейтинга компетентности**

Рейтинг	Процент повышения заработной платы в соответствии с рейтингом компетентности и позицией в диапазоне оплаты			
	Позиция в диапазоне оплаты			
	80-90%	91-100%	101-110%	111-120%
Отлично	12%	10%	8%	6%
Очень эффективен	10%	8%	6%	4%
Эффективен	6%	4%	3%	0
Развивается	4%	3%	0	0
Не перспективен	0	0	0	0

Различные стимулирующие выплаты, такие как доплаты, надбавки, льготы, премии нацелены на поощрение реальных и потенциальных компетенций персонала, возможно востребованных в ближайшей перспективе. В данном случае при использовании компетентностного подхода возможно при начислении надбавок и распределении премии применять так называемые ключевые показатели (индикаторы) эффективности (Key Performance Indicators, KPI), в качестве которых также возможно использовать профессиональные компетенции по конкретным должностям в их максимальных значениях.

Социальные выплаты (трансферты) также являются частью материальной системы стимулирования, предлагаемой работнику в неденежной форме, но включаемой в структуру затрат организации на рабочую силу. Часть из этих выплат также может назначаться работнику по критерию достижения определенного уровня компетентности.

Специфика деятельности организации и ее организационная культура определяют различную дифференциацию нематериальных элементов системы стимулирования персонала и по формам, и по силе мотивационного воздействия на персонал. Это могут быть различные публичные вознаграждения, такие как почетные знаки, сертификаты, доска почета и т.п.; разнообразные схемы признания в виде улучшения условий труда, переоборудования рабочего места и/или предоставления дополнительного офисного оборудования, гибкого режима работы

и т.п. Профессиональное обучение и рост также являются важнейшим стимулом, когда ограничены возможности материального стимулирования [7]. Наиболее эффективной основой для назначения данной формы стимулирования может являться достижение работником определенного уровня компетентности.

Таким образом, оплата труда персонала формируется под воздействием, с одной стороны, системы мотивации и стимулирования, а с другой – системы оценки персонала на основе компетентностного подхода [8;9;10;11]. В силу этого удовлетворенность персонала системой оплаты труда, в свою очередь, может влиять не только на изменение стратегии организации в области стимулирования труда, но и на трансформацию ключевых компетенций, поскольку неэффективная система оплаты труда не стимулирует наиболее ценный персонал, тем самым препятствуя формированию весомых конкурентных преимуществ организации на рынке. Что, в свою очередь, влияет на изменение стратегических целей организации, а в критическом случае – ее миссии.

Применение в системе стимулирования персонала моделей компетенций при должном информационном и соответствующем нормативно-правовом обеспечении позволяет организации реализовать принципы объективности и понимания целей организации всем работникам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.
2. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
3. Ряписов Н.А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием. Новосибирск: НГПУ. 2007. 128 с.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 278 с.
5. Чемяков В. Диагностика компетенций в системе оценки персонала // Кадровик.ру. 2011. № 4.
6. Чуланова, О.Л. Разработка модели компетенций управленческого персонала в организациях газоперерабатывающей отрасли/ О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. - №10. - С. 107-115.
7. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2004. 752 с.
8. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2013. - №5. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана.
9. Чуланова, О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2014. - №5(24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана.
10. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. - М.:ИНФРА-М, 2014. - 122 с. + (Доп. мат. znanium.com) - (Научная мысль).
11. Чуланова, О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2014. - №5(24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана.
12. Чуланова, О.Л. Разработка модели компетенций управленческого персонала в организациях газоперерабатывающей отрасли/ О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. - №10. - С. 107-115.

Рецензент: Кирсанов Константин Александрович, доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО ГУУ.

Chulanova Oksana Leonidovna
Surgut State University
Russia, Surgut
chol9207@mail.ru

Application of the competency approach in the development of the system of remuneration of staff

Abstract. The paper attempts to systematize theoretical and practical experience in applying the competency approach in the wage system. From the point of view of the author of an important advantage of the wage system based on competencies, is the fact that it creates the possibility of implementing the four major principles: justice, fairness, consistency, transparency. The article focuses on the fact that a fair system of remuneration lies in the fact that the employees are impartially and in accordance with their merit and value to the enterprise. The author points out that the principles of the management remuneration are distributive justice and procedural fairness. The problem of development of the wage system, focused on competence, from the point of view of the author, is the problem of measuring the level of competence. An important aspect is the distinction fundamental differences between pay-oriented competence and other approaches to pay. The paper analyzes the main approaches to the development of the system of remuneration (payment on the basis of valuation of work (workplace); payment based on performance appraisals, payment on an assessment of competencies) with regard to the content of approaches. The article presents a comparative analysis of approaches to construction of the wage system. The author notes that the main advantage of pay-oriented competence is developing its component. Named the conditions of its administration. The paper presents an algorithm for the development of the wage system, focused on competence. According to the author, the use of the competency approach is possible to develop and improve as a constant part and a variable part of the incentive scheme staff. In addition, as part of the competency approach possible rational use of not only material, but also the intangible methods to promote staff. Author reasonably concludes that the remuneration of staff is influenced on the one hand, the system of motivation and incentives, and the other - the staff appraisal system based on the competency approach.

Keywords: remuneration of staff; competence approach in the wage system; Principles of remuneration on the basis of the competency approach; measuring the level of competence; payment on the assessment of competencies; fixed and variable parts of remuneration on the basis of the competence approach.

REFERENCES

1. Armstrong, M., Stevens T. Wages: A practical guide to building an optimal system of remuneration and remuneration of staff / Per. from English. Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2007. 512 p.
2. R. Henderson Compensation Management / Per. from English. SPb .: Peter, 2004. 800 p.
3. Ryapisov NA Mechanism for assessing competence in the management of education. Novosibirsk: NGPU. 2007. 128 c.
4. S. Ivanov Staff development: professional competence, leadership, communication. M .: Alpina Business Books, 2008.278 p.
5. Chemekov B. Diagnosis of competencies in staff appraisal system // Kadrovik.ru. 2011. № 4.
6. Chulanova, OL Developing a competency model of administrative staff in the gas processing industry organizations / OL Chulanova // Personnel. - 2014. - №10. - P. 107-115.
7. Torrington, D., Hall, L., Taylor C. Human Resource Management: Per. from English. M .: Case and Service, 2004. 752 p.
8. Chulanova, OL The concept of competence-based approach to the management of personnel [electronic resource] / OL Chulanova // Internet magazine "Science of science." - 2013. - №5. - Mode of access: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, free. - Title from the screen.
9. Chulanova, OL Relevance of the competency approach to human resource management [electronic resource] / OL Chulanova // Internet magazine "Science of science." - 2014. - №5 (24). - Mode of access: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>, free. - Title from the screen.
10. Chulanova, OL Management of staff on the basis of competence: monograph / OL Chulanova. - Moscow: INFRA-M, 2014. - 122 p. + (Extras. Mat. Znanium.com) - (Scientific Thought).
11. Chulanova, OL Grading the technology to attract and retain highly qualified managerial personnel [electronic resource] / OL Chulanova // Internet magazine "Science of science." - 2014. - №5 (24). - Mode of access: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>, free. - Title from the screen.
12. Chulanova, OL Developing a competency model of administrative staff in the gas processing industry organizations / OL Chulanova // Personnel. - 2014. - №10. - P. 107-115.