

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>

УДК 331.101.3

Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу

Яшкіна Н.В.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту та фінансів
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

Статтю присвячено актуальним питанням оцінювання персоналу та практичним аспектам застосування грейдингу під час формування заробітної плати. Проаналізовано завдання управлінців щодо мотивації персоналу та систематизовано наявні методи оцінювання персоналу. Досліджено процес управління персоналом, що спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства. Надано авторське бачення грейдингу та практично апробовано оцінювання персоналу, що базується на системі грейдингу для ТОВ «ПЗТО».

Ключові слова: працівники, оцінювання персоналу, ефективність діяльності, грейдинг, грейдинг посади, грейдинг працівника.

Яшкіна Н.В. ГРЕЙДИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Статья посвящена актуальным вопросам оценки персонала и практическим аспектам применения грейдинга при формировании заработной платы. Проанализированы задачи менеджеров, которые касаются мотивации персонала, и систематизированы существующие методы оценки персонала. Исследован процесс управления персоналом, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия. Дано авторское определение грейдинга и практически апробирована оценка персонала, которая основана на системе грейдинга для ООО «ПЗТО».

Ключевые слова: работники, оценка персонала, эффективность деятельности, грейдинг, грейдинг должности, грейдинг работника.

Yashkina N.V. GRADING AS A MODERN METHOD OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF STAFF

The article is devoted to topical issues of personnel assessment and practical aspects of applying grading in the formation of wages. The tasks of managers on personnel motivation are analyzed and the available methods of personnel assessment are systematized. The process of personnel management aimed at improving the efficiency of the enterprise's activities has been studied. The author's vision for grading is given and the personnel estimates based on the grading system for LLC PZTO are practically approved.

Keywords: employees, staff assessment, performance effectiveness, grading, position grading, employee grading.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні підприємства прагнуть успішно функціонувати на ринку та отримувати максимальний прибуток від своєї діяльності. Досягнення цієї мети тісно корелює з ефективною роботою персоналу. Своєчасне з'ясування питань, що стосуються перекваліфікації, підвищення кваліфікації, поліпшення особистих трудових здібностей, виявлення сильних та слабких сторін працівника, на підприємствах будь-якої форми власності потребує впровадження загальної системи оцінювання працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій економічній літературі в достатній кількості представлені публікації, що присвячені питанням оцінювання персоналу підприємства. Серед науковців, які досліджували питання оцінки та управління персоналом

підприємства, виокремимо таких: І.О. Давидову [1], В.Ю. Догадіну [2], І.Ю. Гришову [3], І.Є. Ковтуна [4], В.Ю. Лисака та О.Н. Комарницького [5], А.В. Лобзу та Н.О. Черниша [6], М.В. Руденко [7], М.І. Симочко [8], В.Я. Швеця, М.І. Іванову та С.Ф. Саннікову [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак дослідження, здійснені у працях різних науковців, показують, що питання оцінювання ефективності праці персоналу підприємств залишається недостатньо вирішеним через наявні проблеми, пов'язані із суб'єктивним підходом особи, що здійснює це оцінювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є формування підходів до оцінювання персоналу виробничого підприємства та використання грейдингу під час формування заробітної

плати, що підвищить наочність та зменшить чинник суб'єктивного оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал є безумовним складником функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Зазвичай керівники акцентують увагу на фінансових та виробничих питаннях, проблемах реалізації готової продукції підприємства, не звертаючи належної уваги на ресурс, який має безперервний вплив на прибутковість діяльності підприємства. Тому основним завданням управлінців є мотивація персоналу, утворення сприятливих умов праці для продуктивної роботи та створення нормального психологічного мікроклімату в колективі [3].

Однією із загальних причин нехтування розвитком персоналу є те, що його підготовка в межах підприємства потребує вкладення власних грошових ресурсів, яких може бути недостатньо. Також важливою причиною недостатньої підготовки кадрів на підприємстві є те, що керівники не бажають витратити кошти на перепідготовку кадрів через велику ймовірність звільнення працівників, страх утратити витрачені грошові ресурси [4].

Оцінювання працівників підприємства – це процедура, за допомогою якої здійснюється порівняльна характеристика з установленим еталоном, за результатами якої встановлюється відповідність (невідповідність) працівника посаді, яку він займає, та його здатність (нездатність) до вирішення поставлених завдань [2].

Оточення навколо працівників має допомагати росту особистості, засвоєнню нових знань, а також заохоченню працівників до праці в команді. Управління персоналом повинно базуватися на плануванні, етичності, прозорості та соціальній відповідальності. Керівництво підприємства повинно забезпечити та стимулювати розуміння персоналом вагомості внеску будь-якого робітника та особистої ролі підлеглого.

Згодні з тим, що на підприємстві мають бути запроваджені процеси, які дають персоналу змогу [7]:

1) перетворювати стратегічні цілі підприємства на особистісні поточні завдання працівників та узгоджувати плани їх здійснення;

2) формулювати власні зобов'язання, вирішувати конкретні завдання та відповідати за їх розв'язання;

3) постійно підвищувати компетенцію та набувати потрібного досвіду для здійснення необхідного обсягу роботи;

4) працювати в команді та сприяти спільній діяльності;

5) здійснювати обмін інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Будь-яке підприємство, зокрема виробниче, працює в умовах сьогодення, які характеризуються швидкою зміною зовнішнього і внутрішнього оточення, тому потрібно мати на увазі, що постійне оцінювання працівника дає змогу менеджерам із персоналу виявити необхідність у додатковому та індивідуальному розвитку та зростанні кожного працівника підприємства.

Сьогодні широке розповсюдження набули такі методи оцінювання персоналу виробничого підприємства: аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360 атестація». HR-менеджерам потрібно знати та розуміти, що для отримання правдивої, ефективної та більш повної оцінки певного працівника на конкретному підприємстві на практиці необхідно поєднувати між собою ці методи.

Практичний досвід доводить, що на кожному підприємстві керівництво використовує індивідуальний підхід до визначення критеріїв, за якими доцільно оцінювати працівників. Під час визначення цих критеріїв розповсюдженою практикою є врахування специфіки діяльності, корпоративної культури та вимог, що висувуються до працівника. Згодні із [6], що під час формування показників атестації персоналу доцільно керуватися двома основними цілями:

1) визначенням рівня реалізації посадових функцій та обов'язків (якісно або неякісно);

2) виявленню перспективних (можливих) напрямів реалізації потенціалу працівників в інших галузях господарської діяльності підприємства.

На використання трудового потенціалу підприємства істотно впливають соціальна політика, фінансова й господарська діяльність підприємства, організаційна форма, зміст та умови праці, корпоративна культура, методи і стиль керівництва та управління персоналом, але знаходяться також під впливом чинників, некерованих підприємством, таких як системні чинники (демографічна ситуація, розвиток соціальної сфери, рівень життя, якість праці, професійно-кваліфікаційна структура зайнятих тощо) або індивідуальні чинники, на які цілеспрямований вплив підприємства обмежений (рівень освіти та професійної під-

готовки, загальні та професійні компетенції, ціннісні орієнтації працівника тощо) [1].

М.І. Іванова пропонує до використання такі критерії оцінювання результатів праці та ділових якостей працівників: ступінь організації роботи в підрозділі, здійснення функціональних і посадових зобов'язань, оперативність здійснення наданих доручень, якість здійснення роботи, професійно важливі навички та якості, професійні знання, компетентність та досвід роботи, знання законодавчої і нормативно-технічної документації, базова та набута освіта, підвищення кваліфікації, стаж роботи за спеціальністю, схильність до інновацій, соціально-психологічна стійкість,

трудова дисципліна. За результатами оцінювання автором виокремлено групи (ідеальний рівень відповідності, верхній рівень відповідності, нижній рівень відповідності, відсутність відповідності), для кожної з яких сформовано рекомендації щодо перебування на займаній посаді та преміювання [9].

Зважаючи на особливості діяльності підприємств, теоретичні засади формування та сутнісні характеристики, процес управління персоналом, що спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, представлено на рис. 1.

Наведена на рис. 1 схема не вирішує проблеми всебічного оцінювання персоналу під-

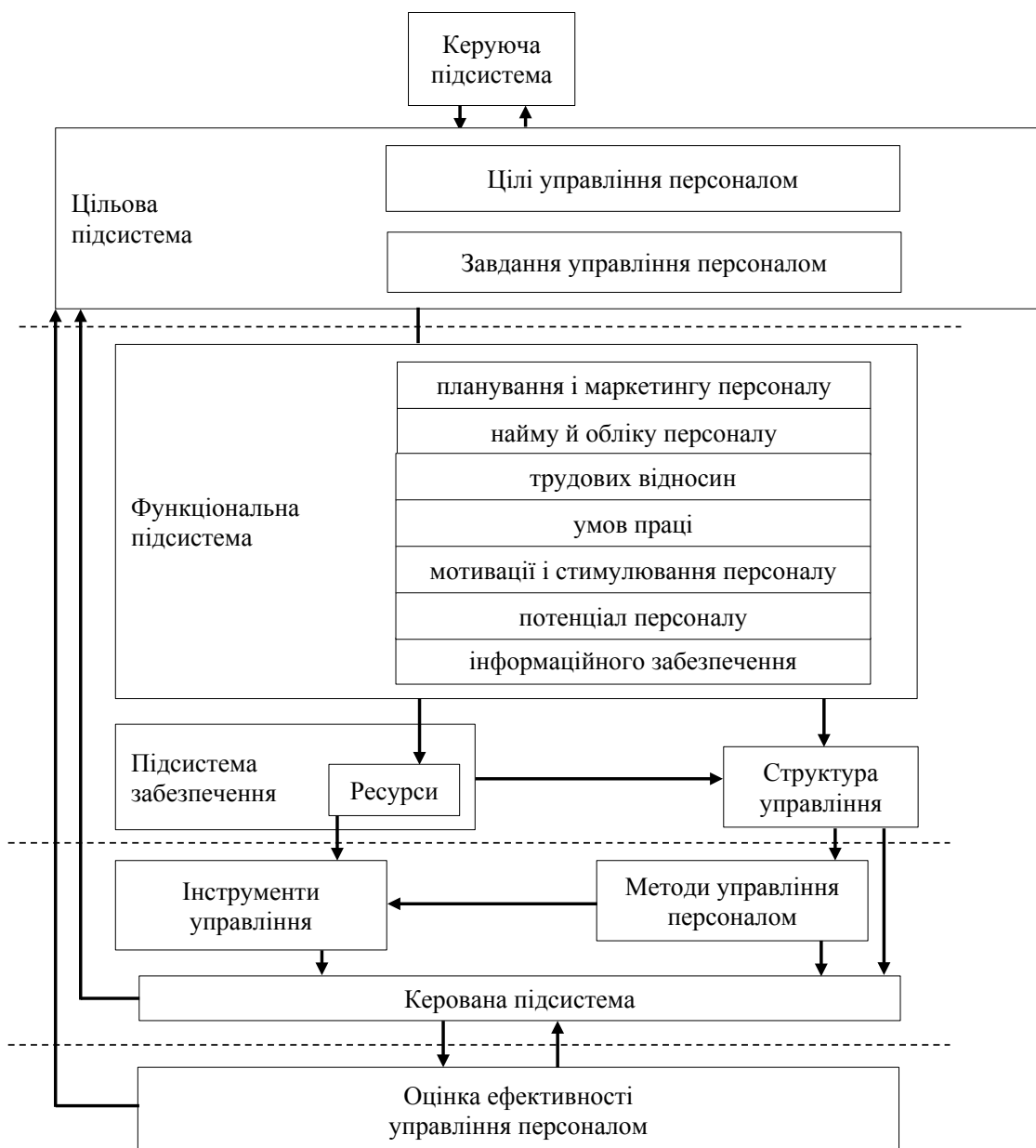


Рис. 1. Процес системи управління персоналом

Джерело: удосконалено автором за [4]

приємства, тому запропоновано авторську процедуру для оцінки діяльності персоналу підприємства (рис. 2).

Отже, дана процедура дасть змогу більш детально та глибоко оцінювати кадри, адже шляхом спілкування можна дізнатися про внутрішній стан людини, які вона має ідеї стосовно розвитку та підвищення власного рівня продуктивності для отримання бажаних результатів на підприємстві.

Дослідивши значну кількість праць як вітчизняних, так і закордонних учених, було з'ясовано, що більш розповсюдженими методами оцінювання трудової діяльності персоналу є такі [5]: метод анкетування, описовий метод, класифікації, порівняння параметрів, рейтинг працівників, оцінювання за вирішальною ситуацією, метод інтерв'ю, метод «360 градусів», тестування, методика ділових ігор, метод оцінки на базі моделей компетентності.

В останні роки широкого вжитку набуває впровадження аудиту персоналу на підприємстві як дієвого інструмента підвищення ефективності управління персоналом. Сфера аудиту персоналу набагато ширша, ніж тільки перевірка функціонального підрозділу з управління персоналом. Вона припускає вивчення організації управління персоналом, включаючи аналіз діяльності керівника та персоналу на різних рівнях управління. Розроблення теоретичних основ аудиту персоналу перебуває на початкових етапах і не привертає уваги достатньої кількості українських науковців, незважаючи на високу плінність кадрів [8].

Грейдинг – це сучасна система оцінювання та ранжирування посад, результатом якої посади розподіляються за грейдами відповідно до їх цінності для підприємства. Вважаємо, що грейд об'єднує посади, що мають близьку або однакову цінність для підприємства.

Бажана кількість грейдів коливається від п'яти до двадцяти, при цьому певний оклад чи «вилка окладів» відповідає конкретному грейду, який повинен періодично переглядатися залежно від прожиткового рівня та/або рівня інфляції, але сама система залишається незмінною. Порівняння підходів до системи грейдів наведено в таблиці 1.

Практичну апробацію теоретичних основ оцінювання персоналу, що базується на системі грейдингу, для ТОВ «ПЗТО» наведено в табл. 2.

Базова (номінальна) заробітна плата для кожного працівника визначається індивідуально. До того ж для кожного грейда сформовано рекомендовані значення мінімальних і максимальних зарплат. Ці величини повинні змінюватися як у часі, так і географічно залежно від загального рівня доходів у даному конкретному географічному осередку. До обов'язків відділу кадрів належать контроль та моніторинг рівня встановленої номінальної заробітної плати, який повинен знаходитися в рекомендованих межах. Бажано проводити атестації кожного року, що виявляє можливість пересунення з одного грейда до іншого.

Покрокову схему формування заробітної плати керівникам у ТОВ «ПЗТО» наведено в

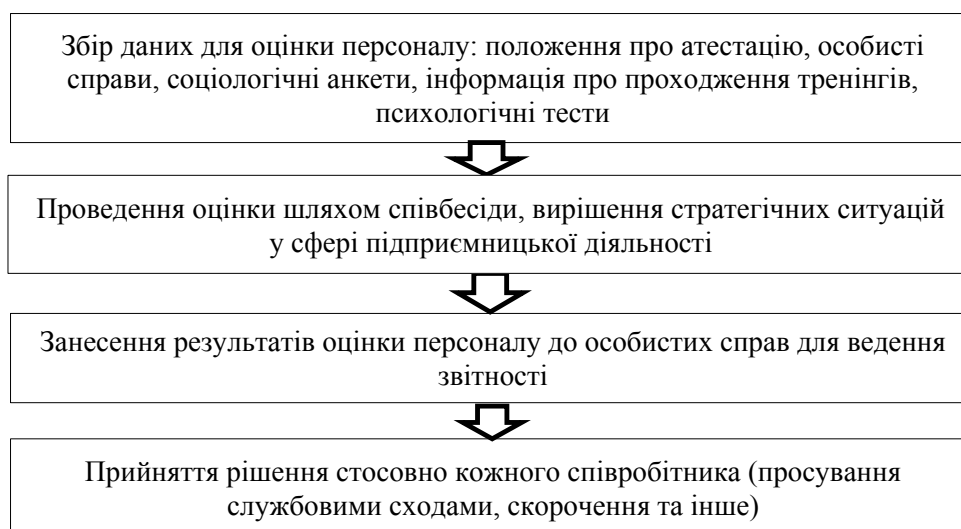


Рис. 2. Процедура оцінювання персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором за [6]

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз грейдингу посади та грейдингу працівника
за окремими параметрами**

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівника
Об'єкт оцінювання	Значущість для підприємства посади	Значущість для підприємства конкретно визначеного працівника
Критерії оцінювання	Чинники компетенцій, які належать до конкретної посади: обов'язковий кваліфікаційний рівень, ступінь відповідальності та самостійності, складність роботи, встановлення стратегічних цілей та вплив на результати діяльності, комунікативний та аналітичний складники, умови роботи, навантаження тощо	Чинники компетенцій, що залежать від ступеня відповідальності працівника: вплив на результати діяльності підприємства, рівень самооцінки за досягнутою кваліфікацією, результативністю тощо
Підприємства, яким рекомендовано використовувати	З чітко прописаними та фіксованими функціями посад, що дає змогу різним працівникам виконувати відповідні аналогічні функції та займати відповідні аналогічні посади	Функції і завдання, що виконуються, залежать безпосередньо від конкретного працівника, висування високих вимог до кваліфікації, рівня освіти і творчих навичок працівників
Результат упровадження	Посадові оклади збалансовані у єдиній системі, що враховує значущість посади для підприємства	Оклади працівників за грейдами мають персональний розподіл з урахуванням професіоналізму, кваліфікації, досвіду

Таблиця 2

Запропонована система грейдингу для ТОВ «ПЗТО»

Посада	Грейд
Керівник функціонального підрозділу	8
Заступник керівника функціонального підрозділу	7
Керівник відділу	6
Топ-менеджер з роботи із замовниками	5
Бухгалтер	4
Старший менеджер по роботі з персоналом	4
Старший менеджер по роботі з замовниками	4
Менеджер по роботі з персоналом	3
Менеджер по роботі з замовниками	3
Технічний спеціаліст	2
Спеціаліст з підтримки бізнесу	2
Допоміжний персонал	1

табл. 3. На підприємстві встановлено кілька рівнів керівників, «перехід» на які передбачає відпрацювання випробувального терміну і проведення атестації працівника його безпосереднім керівником.

Перехід з одного рівня грейду на інший відбувається:

- за рішенням топ-менеджера та погодженням зі старшим керівником;
- за результатами щомісячного виконання завдань (плану);
- за результатами освоєння працівником професійних навичок, виконання додаткового функціоналу.

Заробітна плата, як правило, складається з двох частин: по-перше, основної та, по-друге, преміальної, що залежить від ступеня виконання поставлених завдань (плану), а також додаткових чинників, що пов'язані із функціями, що виконує працівник, та оцінки безпосереднього керівника. До того ж повинна бути встановлена максимальна сума, що може бути сплачена за виконання плану.

Формування заробітної плати для керівника четвертого рівня, що відповідає у ТОВ «ПЗТО» четвертому грейду, наведено в табл. 4.

Основною перевагою цього методу є наочність, низький чинник суб'єктивного оціню-

Таблиця 3

Порядок формування заробітної плати у ТОВ «ПЗТО» керівникам різних рівнів

Посада, рівень	Кількість	Оклад, грн.	Максимальна сума за виконання плану, грн.	Максимальна сума (особиста оцінка), грн.	% виконання плану, (особиста оцінка)	Разом, грн.
Керівник 4-го рівня	6	8700	1875	750	100	11325
Керівник 3-го рівня	5	7657,5	1335	600	100	9592,5
Керівник 2-го рівня	5	6750	1080	450	100	8280
Керівник 1-го рівня	4	5700	960	300	100	6960
Стажер	2	4425	450	150	100	5025
4-й рівень (начальники відділів) / 3-й рівень (начальники цехів) 2-й (начальник групи) / 1-й (начальник бригади)						

Таблиця 4

Розрахунок заробітної плати керівника четвертого рівня

Посада, рівень	Оклад, грн.	Максимальна сума (виконання плану), грн.	Максимальна сума (особиста оцінка), грн.	% виконання плану, (особиста оцінка)	Розмір премії (ст. 3 x ст. 5), грн.	Особиста оцінка (ст. 4 x ст. 5), грн.	Разом (ст. 2 +ст. 6 +ст. 7), грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Керівник четвертого рівня	8700	1875	750	50	937,5	375	10012,5

вання, що може бути підставою для рекомендації даного методу значній кількості підприємств.

Висновки з цього дослідження. Працівники на підприємстві залишаються найбільш важливою рушійною силою розвитку конкурентоспроможності й розглядаються як основний ресурс та чинник успіху діяльності суб'єкта господарювання. Обов'язковою та важливою вимогою для досягнення успіху за рахунок роботи персоналу є те, що кожний працівник повинен відповідати своїм професійним та кваліфікаційним вимогам до посади, яку він займає.

Отже, виходячи із вищевикладеного, слід зазначити, що критеріями для оцінювання працівників виробничих підприємств є обсяг та якість наданих послуг (кількість реалізованого товару, залучених нових партнерів та нових клієнтів), рівень кваліфікації персоналу, прагнення до саморозвитку, дисциплінованість та відданість своїй справі.

Авторське бачення грейдингу та його практичне використання може бути підставою для рекомендації цього методу значній кількості підприємств через високу наочність та низький чинник суб'єктивного оцінювання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Давидова І.О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. № 3. С. 55–58.
2. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. Соціальна економіка. 2016. № 1. С. 135–141.
3. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. Економічний форум. 2016. № 1. С. 340–346.
4. Ковтун І.Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6(33). С. 46–50.

5. Лисак В.Ю., Комарницька О.М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 150–156.
6. Лобза А.В., Черниш Н.О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 686–689.
7. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. № 2. С. 33–37.
8. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277–281.
9. Швець В.Я., Іванова М.І., Саннікова С.Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. Причорноморські економічні студії. 2017. № 13–1. С. 219–223.

REFERENCES:

1. Davydova, I.O. (2016), "Estimation of labor potential of machine-building enterprises and innovative component of its activity", *Ekonomichni nauky, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, no 3, pp. 55-58.
2. Dohadina, V.Yu. (2016), "Modern methods of assessing the work of personnel in the services sector", *Sotsyal'naia ekonomika*, no 1, pp. 135-141.
3. Hryshova, I.Yu. (2016), "Modern formation of the personnel management system as a competitive advantage of the national economy", *Ekonomichnyj forum*, no 1, pp. 340-346.
4. Kovtun, I.Ye. (2016), "Analysis of the personnel management system and development of measures for its improvement", *Molodyj vchenyj*, no 6 (33), pp. 49-50.
5. Lysak, V.Yu. and Komarnits'ka, O.M. (2017), "Methodological approaches to the estimation of the labor potential of the enterprise", *Biznes ta intelektual'nyj kapital, Inetelekt XXI*, no 1, pp. 150-156.
6. Lobza, A.V. and Chernysh, N.O. (2017), "Some aspects of staff assessment in distributor organizations", *Molodyj vchenyj*, no 4 (44), pp. 686-689.
7. Rudenko, M.V. (2016), "Training of personnel as a resource component of enterprise management", *Ekonomichni nauky, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, no 2, pp. 33-37.
8. Symochko, M.I. (2017), "Audit of personnel as an element of management of activity of trade enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 2, no 1 (49), pp. 277-281.
9. Shvets', V.Ya. Ivanova, M.I. and Sannikova, S.F. (2017), "Features of staff motivation in the context of remuneration", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, no 13-1, pp. 219-223.