

УДК 65.021.413:331.104.2

Іванова М.І., Єгорова Н.О.

## ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджуються особливості використання сучасних методів управління персоналом виробничого підприємства. Розглянуті питання, пов'язані з об'єктивною оцінкою кадрів. Як спосіб розв'язання цих питань запропонована система грейдингу. Охарактеризовані переваги та недоліки грейдингу, принципи, що покладені в основу грейдингу та ресурси, які потрібні для процедури грейдування.

**Ключові слова:** методи управління, управління персоналом, система мотивації, грейдинг

We study particularly use of modern methods of personnel management of manufacturing company. The questions related to the objective evaluation of personnel. As a way to solve these issues, proposed a system of grading. We characterize the advantages and disadvantages of grading, the principles, underlined in the basis of grading and resources are necessary for grading procedures.

**Keywords:** management methods, human resource management, motivation system, grading

Під час фінансово-економічної кризи вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу питанням управління персоналом, що пов'язано з соціально-економічними протиріччями, які накопилися у суспільстві та виражаються в незадоволеності зайнятого населення роботою, відсутністю професійного росту, невідповідною оплатою праці за фактичними її результатами. Питання наукового управління персоналом актуальні для всіх підприємств, оскільки під час їх виробничої діяльності доводиться долати значні організаційні, соціальні та психологічні проблеми.

Вагомий внесок у дослідження процесів сталого розвитку галузі управління людськими ресурсами внесли Г.А. Дмитренко, В.О. Фремут, Г. Рааб. У свою чергу питання економіки праці, організації, планування, мотивації та стимулювання постійно знаходяться в центрі уваги таких відомих вітчизняних вчених-економістів як М.І. Мурашко, І.С. Завадського, О.С. Пікузи, А.В. Калініної, А.В. Шегди, Д.П. Богині.

Не дивлячись на пильну увагу науковців щодо дослідження даного круга питань, їх гострота не знижується. Це обумовлено, перш за все тим, що останнім часом перед підприємствами стоять, нові вимоги щодо системи управління кадрами. А саме:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма факторами мотивації;
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для планомірної роботи кадрів, з резервом просування службовими сходами, які повинні будуватися на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами, ротатійні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- уміння пристосовуватися до зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, позитивне сприйняття організаційних змін, постійне підвищення кваліфікації.

Актуальність вирішення цих питань і зумовила проведення дослідження питань теорії, методики і практики удосконалення управління персоналом як пріоритетного чинника на підприємствах.

Таким чином, метою дослідження, результати яких викладено в даній роботі, є аналіз сучасних методів щодо мотивації та управління працівниками підприємства.

За А.В. Шегдою [8, с. 117-119], класичні методи управління персоналом зводяться до економічних, соціально-психологічних та організаційних, порівняння яких наведено у таблиці 1.

Сучасний ритм життя доводить, що поряд із класичними методами необхідно застосовувати й загальні методи управління персоналом (рис. 1), в основі яких лежить класифікація наведена у роботах В.О. Храмова та А.П. Бовтрука [5, с.73-81]. Запропоновані методи мають свої переваги і недоліки та можуть бути рекомендовані до використання у конкретних ситуаціях, порівняння яких наведено у таблиці 2.

Система матеріального стимулювання є потужним інструментом управління результатами, яких досягли працівники. Грамотно побудована система матеріального стимулювання повинна базуватися на системі грейдів [3, с. 219-220]. Вперше підхід грейдингування запропонував Е. Хей. Грейдинг – це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті чого посади розподіляються за групами, відповідно до їх цінності для підприємства [4].

Одже, грейд (grade (англ.) – ступінь, клас) – це група посад, які мають однакову цінність для підприємства. Кількість грейдів може варіювати від 5-7 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір окладу, або «вилка окладів», яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною. В основі грейдингу лежать цілі та принципи, зміст яких наведено у таблиці 3.

В практиці управління персоналом простежується використання терміну «грейдинг» для двох різних підходів. Перший підхід – грейдинг посад чи робіт, коли оцінюються і ранжуються, тобто розподіляються за «грейдами», посади незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Грейд посади залежить від цінності і важливості цієї посади для підприємства. Другий підхід – грейд працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники особисто. В цьому випадку враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій. Другий підхід до грейдингу краще застосовувати на підприємствах, де функції і задачі, які виконують працівники, рівень самостійності та відповідальності залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації і здібностей самого працівника. Тобто можна сказати, що кожен працівник в такому підприємстві, певною мірою унікальний, а функції та задачі, які він виконує, можуть розглядатися як окрема посада.

Грейдинг потребує суттєвих витрат не тільки на розробку, але і на підтримку, оскільки складно забезпечити актуальність системи у часі і організувати її ефективне функціонування з реальною віддачею протягом довготривалого періоду. Впровадження системи грейдів на великих підприємствах може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати: чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від впровадження такої системи. У таблиці 4 наведені основні переваги і недоліки грейдингу.

Саме враховуючи недоліки грейдування, паралельно із зазначеним методом нами рекомендовано використовувати метод центру оцінки (Assessment Center – АС), що вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найбільш точним і ефективним методом оцінки ділових та особистих якостей працівників, особливо управлінців [2, с.14-23]. Визначення та опис методу знаходяться у таблиці 5.

## Порівняння класичних методів управління персоналом

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Економічні	Прогнозування і планування кадрової роботи; розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів; визначення основної і додаткової потреби в кадрах і джерел її забезпечення	сукупність засобів здійснення впливу на людину через первинні потреби; методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління; основою є матеріальна винагорода за продуктивну працю	гнучкість і вплив на людей через їх безпосередні інтереси; стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	залишаються незадоволені багато потреб, які лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію
Соціально-психологічні	визначаються як конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу й окремих працівників	засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості; більшою мірою впливають на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату), психологічні – на окремих працівників (методи психологічного відбору, оцінювання персоналу тощо)	механізм трудової мотивації не пов'язаний із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати	не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	є засобами впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм	здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень	забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає значних матеріальних витрат; оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	придушується ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули, виникають антистимули; менеджери не зацікавлені в підвищенні компетенцій

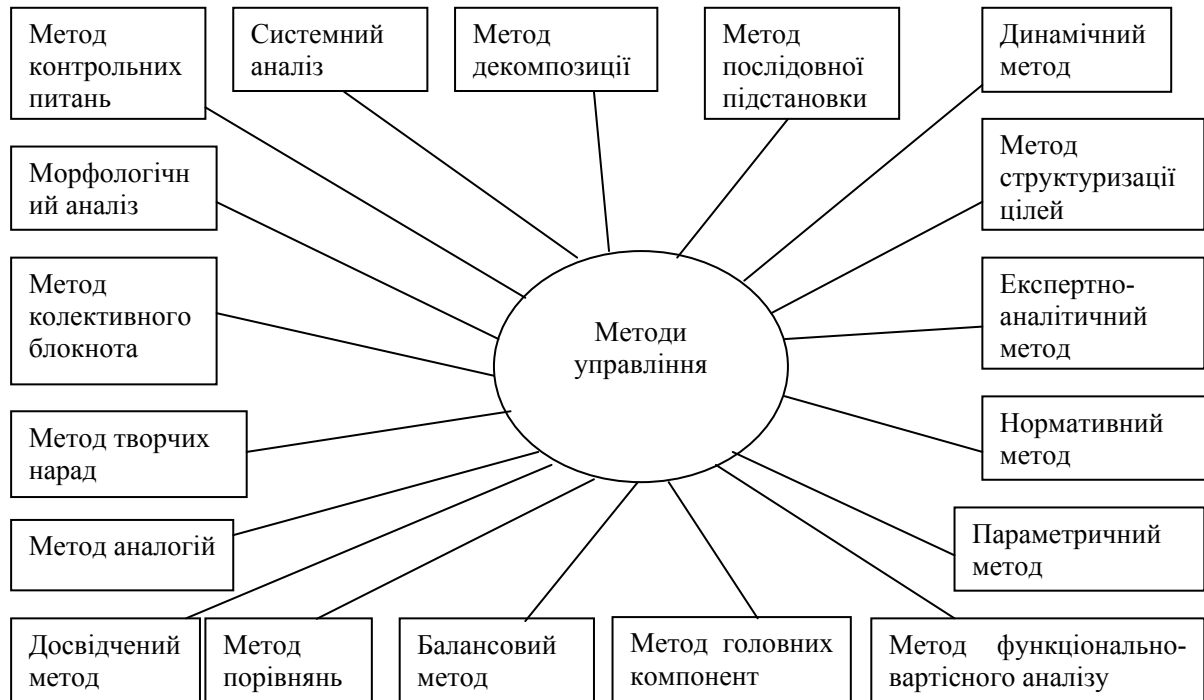


Рис. 1. Загальні методи управління персоналом

Таблиця 2

## Методи управління персоналом

Назва методу	Характеристика
Системний аналіз	є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення управління персоналом; орієнтує на розкриття системи управління персоналом в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення різноманітних типів зв'язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем і зведення їх в єдину, цілісну картину
Метод декомпозиції	дозволяє розділити складні явища на більш прості; чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глибину явища і визначення його сутності; система управління персоналом поділяється на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції; після розчленування необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати
Метод послідовної підстановки	дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора, під дією якого вона склалася, виключаючи дії інших факторів; фактори ранжуються і відбираються найбільш суттєві
Метод порівнянь	дозволяє зіставити існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації з нормативним станом або станом у минулому періоді; слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем, їх однорідності

## MANAGEMENT

Динамічний метод	передбачає розташування даних у динамічному ряду і виключення із нього випадкових відхилень; у цьому ряді відображає стійкі тенденції; використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації; аналіз цілей, розгортання їх у ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх місця в системі виробництва і управління, усунення дублювання в їх роботі є важливими передумовами побудови раціональної системи управління персоналом; при структуризації повинні бути забезпечені повнота, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом
Експертно-аналітичний метод	удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення; при використанні цього методу дуже важлива опрацювання форм систематизації, записи і ясного уявлення думок і висновків експертів; з його допомогою виявляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Однак він не завжди має високу точність і об'єктивність у зв'язку з тим, що у експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі
Нормативний метод	передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерій побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, число ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації
Параметричний метод.	встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності
Метод функціонально-вартісного аналізу	дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї або іншої функції управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів; дозволяє виявити зайві або дублюючі функції управління, функції, які з тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом
Метод головних компонент	дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників; це дає можливість порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один (1-й, 2-й або 3-й компонент)

Балансовий метод	дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування, де, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання
Досвідчений метод	базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і на досвіді іншій, аналогічній, системи
Метод аналогій.	полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками по відношенню до даної системи; суть полягає в розробці типових рішень (наприклад, типовий оргструктури управління персоналом) і у визначенні меж та умов їх застосування
Блоковий метод	типові блокові рішення ув'язується разом з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом; прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами
Метод творчих нарад	передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників; ефективність полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові ідеї, а ті в свою чергу породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей; мета – виявити якомога більше варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом
Метод колективного блокнота («банку» ідей)	дозволяє поєднувати незалежне вираження ідей кожним експертом з подальшою їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом
Метод контрольних питань	полягає в активізації творчого пошуку рішення задачі вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних питань; форма питань повинна бути такою, щоб у них була підказка про те, що і як слід зробити для вирішення завдання
Морфологічний аналіз	є засобом вивчення всіляких комбінацій варіантів організаційних рішень, пропонує для здійснення окремих функцій управління персоналом; ідея полягає в тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзадачі, які легше вирішувати окремо; при цьому передбачається, що рішення складного завдання складається з рішень під задачі; найбільш ефективні зміни системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі, що дозволяє поглянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, допомагає уникнути прорахунків

Практичне застосування отриманих теоретичних підходів щодо систем мотивації й оцінювання персоналу, продемонструємо на прикладі виробничого підприємства ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро», де нами рекомендовано впровадити систему грейдів. Завдяки цій системі керівник підприємства має можливість заохочувати цінних працівників, не сплачуючи грошові стимули тим, хто цього ще не заслуговує. Метою методу є виявлення істотних характеристик роботи та вимог до виконавців, необхідних для її виконання. Схематично етапи встановлення окладів за системою грейдингу наведено у таблиці 6.

**Цілі та принципи грейдування**

Цілі грейдування	Принципи грейдування
<ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизація найменувань всіх посад підприємства;</li> <li>– встановлення цінності всіх посад підприємства;</li> <li>– створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструменту нарахування зарплати;</li> <li>– розробка системи оцінки праці персоналу підприємства;</li> <li>– створення підґрунтя для планування розвитку співробітників підприємства;</li> <li>– запровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротачії і звільнення персоналу підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами підприємства;</li> <li>– ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;</li> <li>– справедливість – при більшому впливі на результат підприємства співробітник отримує більшу винагороду;</li> <li>– однорідність – відповідність винагород співробітників, що надають однаковий вплив на результат;</li> <li>– ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг підприємства для залучення висококваліфікованих фахівців</li> </ul>

Таблиця 4

**Переваги та недоліки грейдингу**

Переваги грейдингу	Недоліки грейдингу
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) забезпечує ефективну схему винагороди, через оклади, соціальний пакет, премії;</li> <li>2) оптимізує організаційну структуру підприємства;</li> <li>3) є основою для формування стратегії розвитку персоналу;</li> <li>4) забезпечує незалежне оцінювання співробітників стосовно відповідності посадам, які вони займають;</li> <li>5) дає змогу визначати взаємозалежність рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняно з іншими наявними на підприємстві;</li> <li>6) допомагає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно до стратегічних вимог розвитку;</li> <li>7) підвищує мотивацію персоналу, стимулює його розвиток;</li> <li>8) забезпечує прозорість перспектив росту співробітників;</li> <li>9) скорочує плінність кадрів;</li> <li>10) зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які знаходяться тривалий час на одній і тій самій посаді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) потребує великих витрат на розробку, впровадження, підтримку в робочому стані;</li> <li>2) до першого етапу розробки системи грейдів повинна бути залучена значна група експертів;</li> <li>3) підтримка системи в актуальному стані викликає серйозні складності, оскільки необхідно враховувати і відслідковувати значну кількість елементів і взаємозалежностей;</li> <li>4) розробка умов переміщення між грейдама викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо);</li> <li>5) існують складності справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації;</li> <li>6) є велика вірогідність суб'єктивного підходу як під час розробки першого етапу оцінювання грейдів (наприклад, часто оцінюються не посади, а певні особи, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду;</li> <li>7) складності забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників</li> </ul>

Таблиця 5

**Характеристика методу Assessment Center**

Характеристика методу	Застосування	Недоліки	Переваги
група учасників проходить через серію випробувань (ділові та рольові ігри, професійні та психологічні тести, самопрезентації, дискусії, вправи, письмові роботи), за якими ведеться спостереження, отримана інформація вивчається, на її основі готується висновок з оцінкою ділових, особистісних, професійних якостей, та рекомендації	застосовується в двох випадках: оцінка наявних на підприємстві працівників; оцінка групи претендентів на посади з метою обґрунтованого і надійного відбору	1) вузьке коло організацій, які можуть запропонувати підприємствам послуги з оцінки персоналу АС; 2) висока вартість оцінки аутсорсинговими організаціями; 3) складність отримання методичного забезпечення і підготовки власних фахівців для проведення АС методу	допомагає керівництву оцінити особистісні якості працівників та їх здатність проявити себе в тих або інших ситуаціях; оцінка готовності співробітника до просування на нову посаду

Таблиця 6

**Встановлення етапів системи грейдингу**

Етап	Характеристика
Перший	опис посад; використовується анкета з питаннями відкритого типу
Другий	визначення чинників оцінки посад
Третій	оцінка посад за ключовими чинниками, залежно від отриманого сумарного балу
Четвертий	побудова таблиці грейдів
П'ятий	встановлення посадових окладів для кожного грейду
Шостий	впровадження нової системи базових окладів, для різних категорій персоналу (різні співвідношення окладу і премії в загальній сумі винагороди)

При розбивці посад на грейди у ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро» були обрані такі межі у балах, що відображені у таблиці 7.

Таблиця 7

**Грейдування у ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро»**

Грейд	Бали	Грейд	Бали
A	225-240	E	101-125
B	166-225	F	77-100
C	146-165	G	54-76
D	126-145	H	33-53

Після встановлення грейдів у ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро», визначаються грейди для окремих посад та формується проект посадових окладів, наведений у таблиці 8.



**Проект посадових окладів у ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро»**

Посада	Грейд	«Виделка» окладу за місяць, грн.	
		max	min
Директор	A	4300	4000
Головний бухгалтер	B	3800	3500
Головний економіст	B	3800	3500
Маркетолог відповідальний за збут	B	3800	3500
Менеджер по ТМП	C	3500	3250
Директор з виробництва	C	3500	3250
Завідуючий складом	D	3100	2850
Бухгалтер	E	2800	2600
Електрик	F	2500	2200
Пекар	F	2500	2200
Водій	G	2100	1850
Прибиральниця	H	1700	1480

Після затвердження проекту, для різних категорій персоналу, ми пропонуємо встановити різні співвідношення окладу і премії у загальній сумі винагороди у ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро», які наведені у таблиці 9.

**Співвідношення окладів та премій у розрізі категорій працівників ТОВ ПВТФ «Кріоліт-Дніпро»**

Категорія персоналу	Оклад, %	Премія, %
управлінський	50	50
основний	40	60
допоміжний	60	40
обслуговуючий	70	30

Підбиваючи підсумки відмітимо, що впровадження запропонованої системи мотивації та оцінювання працівників сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, що в свою чергу впливає на ефективність роботи підприємства. Система грейдів доволі логічна і доступна для реалізації власними силами практично на будь-якому підприємстві. У порівнянні з іншими методами, які були розглянуті, цей метод найбільш ефективний, оскільки він допомагає отримати найбільш оптимальний результат з мінімальним використанням часових, людських та фінансових ресурсів. При стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку.

Перспективою подальших досліджень є формування методу «360 градусів» для розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи підприємства. Цей метод вимагає від кожного співробітника свідомого аналізу своїх сильних і слабких сторін, готовності приймати зворотний зв'язок від своїх колег і прагнення до саморозвитку та прийняття цілей розвитку організації.

*Література:*

1. Гончаренко А. Грейдуированная шкала / А. Гончаренко // Бизнес. – 2005. – №49(672). – С. 55–56.
2. Даринская В.М.. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин. – СПб. : Речь, 2008. - 224 с.

3. Іванова М.І. Формування кадрової стратегії. / М.І. Іванова, Д.М. Потьомкін // Вісник Кременчуцького державного університету імені М. Остроградського: частина 1. – Кременчук, 2009. – № 6 (59). – С. 217–221.
4. Профильный метод Хея. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=497>
5. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. // В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. — К. : МАУП, 2001. – 112 с.
6. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. – М. : Вершина, 2008. – 208 с.
7. Стародетская О. Что такое «грейдинг» и кому он нужен. / О. Стародетская / Сообщество менеджеров Executive. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://old.e-executive.ru/without/article5670/>.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / А.В. Шегда. – К. : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с..

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Швець В.Я. 07.09.11*

*Надійшло до редакції  
21.09.11*