

О.О. ГОРШКОВА

КОМПЛЕКСНИЙ ГРЕЙДИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено роль управління персоналом як єдиної з головних функцій будь-якого підприємства, воно є одним із визначальних факторів, який розкриває успіхи чи невдачі підприємства. Сформовано підхід до управління персоналом на основі комплексного грейдингу. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств. Критерії оцінки і мотивації персоналу у відповідності з комплексним грейдингом поділяють на три групи факторів: грейдинг посад, грейдинг працівників, грейдинг результатів роботи. Грейдинг посад включає наступні фактори: характер робіт, що визначають зміст і складність праці; різноманітність робіт; керівництво (ланкою, бригадою); додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням. Грейдинг працівників включає наступні фактори: професійна компетентність; здатність до організації праці; відповідальність, зібраність, особиста дисципліна; самостійність та ініціатива; працездатність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Грейдинг результатів роботи включає наступні фактори: обсяг виконаних робіт; якість виконаних робіт; термін виконання робіт.

Ключові слова: управління персоналом, комплексний грейдинг, оцінювання персоналу, мотивація персоналу, ефективність управління персоналом, продуктивність праці.

Определена роль управления персоналом – является одной из главных функций любого предприятия, оно является одним из основных факторов, который раскрывает успехи или неудачи предприятия. Сформирован подход к управлению персоналом на основе комплексного грейдинга. Развитие рыночных отношений в Украине предусматривает формирование новых подходов в управлении персоналом, поскольку большинство украинских предприятий из-за нехватки высококвалифицированного персонала и недостаточно гибкую и устаревшую концепцию кадровой политики не успевают реагировать на быстрые изменения ситуации на рынке, новые требования к мобильной переориентации собственного кадрового потенциала, внедрение современных технологий кадровой работы. Эффективное управление персоналом является основным резервом роста объемов производства промышленных предприятий. Критерии оценки и мотивации персонала в соответствии с комплексным грейдингом разделяют на три группы факторов: грейдинг должностей, грейдинг работников, грейдинг результатов работы. Грейдинг должностей включает следующие факторы: характер работ, определяющих содержание и сложность труда; разнообразие работ; руководство (звеном, бригадой) дополнительная ответственность, работа с самоконтролированием. Грейдинг работников включает следующие факторы: профессиональная компетентность; способность к организации труда; ответственность, собранность, личная дисциплина; самостоятельность и инициатива; работоспособность способность поддерживать контакты с другими работниками. Грейдинг результатов работы включает следующие факторы: объем выполненных работ; качество выполненных работ; срок выполнения работ.

Ключевые слова: управление персоналом, комплексный грейдинг, оценки персонала, мотивация персонала, эффективность управления персоналом, производительность труда.

The role of personnel management is defined as one of the main functions of any enterprise, it is one of the determining factors that reveal the successes or failures of the enterprise. An approach to personnel management based on integrated grading has been formed. The development of market relations in Ukraine implies the formation of new approaches in personnel management, since the majority of Ukrainian enterprises, due to the lack of highly qualified personnel and insufficiently flexible and outdated concept of personnel policy, do not have time to respond to the rapid changes in the market situation, new requirements for mobile reorientation of their own personnel, technologies of personnel work. Effective personnel management is the main reserve for the growth of industrial enterprises. The criteria for evaluating and motivating staff in accordance with integrated grading are divided into three groups of factors: job placement, employee grading, job performance grading. Grading jobs include the following factors: the nature of the work that determines the content and complexity of the work; variety of works; management (link, team); additional responsibility, work with self-control. Grading employees include the following factors: professional competence; ability to organize work; responsibility, teamwork, personal discipline; autonomy and initiative; efficiency; ability to keep in touch with other employees. Grading work results include the following factors: volume of work performed; the quality of the work performed; the term of the works.

Key words: personnel management, complex grading, personnel evaluation, personnel motivation, efficiency of personnel management, labor productivity.

Вступ. У процесі виробництва підприємство використовує у великих обсягах різноманітні ресурси: землю, воду, матеріали, енергію, гроші, інформацію, машини і механізми, людську працю тощо. Ефективність використання всіх цих ресурсів, сукупні результати функціонування підприємства прямо залежать від компетентності керівників та якості управління персоналом. Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства,

воно є одним із визначальних факторів, який розкриває успіхи чи невдачі підприємства. Для того, аби управління підприємством було ефективним, необхідно удосконалювати підхід до управління [1].

Аналіз стану питання. Розвиток ринкових

© О.О. Горшкова, 2019

відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість

українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка підходів до ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку і підвищить їх конкурентоспроможність.

Аналіз основних досягнень і літератури. Значний внесок у розробку сучасних підходів до управління персоналом, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності та ефективності управління персоналом зробили такі українські вчені, як Л. Балабанова [1], А. Грішнова [2], Н. Яшкіна [3], А. Колот [4], М. Руденко [5], В. Данюк [6], Г. Суков [6], В. Кучинський [7-12], О. Гуцан [12-14], та інші.

Незважаючи на величезний накопичений досвід і значну кількість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогодні необхідним є вдосконалення підходів до ефективного управління персоналом.

Мета дослідження. Метою статті є розробка підходу до управління персоналом сучасного підприємства на основі використання комплексного грейдингу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління персоналом багатогранний і виключно складний процес, який має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих підходів і методів роботи [1]. На сьогоднішній день основним завданням управлінців є формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства, мотивація персоналу, утворення сприятливих умов праці для продуктивної роботи та створення нормального психологічного мікроклімату в колективі [2]. В будь-якій організації потрібно розвивати систему взаємовідносин між керівниками та співробітниками, так як це поліпшить атмосферу в колективі і допоможе збільшити продуктивність праці працівників, а як наслідок і самої структури.

Розвиток і мотивація персоналу не можливі без ефективного оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання очікуванім, менеджери можуть розробляти конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи [2].

Керівництво підприємства повинно забезпечити

та стимулювати розуміння персоналом вагомості внеску будь-якого робітника та особистої ролі підлеглого. На підприємстві мають бути запроваджені процеси, які дають персоналу змогу [3, 5]:

- зрозуміти взаємозв'язок рівня доходу і цінності посади для компанії серед всіх позицій;
- мати уявлення про можливі зміни його доходу при різних варіантах розвитку кар'єри;
- постійно підвищувати компетенцію та набувати потрібного досвіду для здійснення необхідного обсягу роботи;
- працювати в команді та сприяти спільній діяльності;
- здійснювати обмін інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Грейдинг (система грейдів) – це система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють по групах, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу [3]. Це універсальна система, яка враховує компенсаційні фактори, такі як відповідальність, досвід, результативність праці, знання та навички, від яких залежить матеріальний розмір компенсації для певної посади.

Для українських роботодавців грейдова система праці стає все важливішою, адже в умовах постійно зростаючої конкуренції керівники підприємств стають усе краще розуміти важливість мотивації (матеріальної та нематеріальної) свого основного ресурсу – персоналу та приділяти цьому питанню більше уваги [4].

Також під поняттям «грейдинг» мається на увазі саме оцінка посад чи посадових позицій, однак в практиці управління персоналом можливо побачити застосування цього терміна для двох різних підходів. Перший підхід: грейдинг робіт чи посад, тобто коли відбувається оцінка та ранжування по «грейдах» посад і не має значення який саме робітник обіймає посаду. Грейд посади залежатиме від цінності та важливості цієї посади для підприємства. Другий підхід: грейдинг робітників, тобто коли відбувається оцінка та розподіл по грейдам робітників персонально. В даному підході враховуватимуться і цінність роботи, що виконується, і цінність самого робітника, що залежатиме від рівня його досвіду, майстерності, професійності, кваліфікації [4]. Порівняння підходів до системи грейдів наведено в табл. 1.

Автор пропонує використовувати комплексний грейдинг, зміст якого полягає в урахуванні три групи факторів: грейдинг посад, грейдинг працівників, грейдинг результатів роботи.

Грейдинг посад включає наступні фактори: характер робіт, що визначають зміст і складність праці; різноманітність робіт; керівництво (ланкою, бригадою); додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням. Грейдинг працівників включає наступні фактори: професійна компетентність; здатність до організації праці; відповідальність, зібраність, особиста дисципліна; самостійність та ініціатива; працездатність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Грейдинг результатів роботи включає наступні фактори: обсяг виконаних

робіт; якість виконаних робіт; термін виконання робіт [7-11].

Для визначення грейдів, на думку автора, доцільно використовувати комплексний грейд (G_k), яку пропонується розраховувати за формулою [7-11]:

$$G_k = G_{\text{пос}} \gamma_{\text{пос}} + G_{\text{прац}} \gamma_{\text{прац}} + G_{\text{рр}} \gamma_{\text{рр}}, \quad (1)$$

де $G_{\text{пос}}$ – грейд посад; γ_1 – питома вага грейду посад; $G_{\text{прац}}$ – грейд працівників; γ_2 – питома вага грейду працівників; $G_{\text{рр}}$ – грейд результатів роботи; γ_3 – питома вага грейду результатів роботи.

В свою чергу кожен грейд, який входить до комплексного грейду пропонується розраховувати за наступною формулою [7-11]:

$$G_j = \sum_{i=0}^5 Q_{ji} * \gamma_{ji}, \quad (2)$$

де G_j – j -ий грейд; Q_{ji} – оцінка i -ого чинника формування j -ого грейду; γ_{ji} – ваговий коефіцієнт i -ого чинника формування j -ого грейду.

Розрахунок комплексного грейду пропонується

здійснювати в табличній формі (табл. 2).

Фахівці служби управління персоналом здійснюють попередню оцінку посад і професій підприємства в певному порядку. Позиції оцінюються пошкарально, тобто відомість оцінки позицій заповнюється за стовпцями. Кожна позиція оцінюється відповідно до описаного рівня по кожному з факторів. Максимальне значення балів при оцінці становить 500 балів. Для того щоб визначити максимальну кількість балів по кожному фактору, 500 балів множаться на вагу даного чинника і діляться на 100%. Далі встановлюється інтервал за шкалою рівнів. Всі отримані обчислення занесені в бально-факторну матрицю (табл. 2).

Кількість грейдів на підприємстві визначається шляхом ділення максимальної кількості балів на мінімальне, в нашому випадку результат складе 9 грейдів.

До одного і того ж грейду відносять посади близькі і рівні за значимістю та цінністю вкладу в організацію на підставі проведеної бально-факторної оцінки [4].

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 – Бально-факторна матриця визначення грейдів

№ з/п	Фактор оцінювання	Вага	Макс.бал	Бали за рівнями					
				1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Грейдинг посад	0,35	175						
1.1	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	0,18	90	7	23	40	57	73	90
1.2	Різноманітність робіт	0,04	20	3	7	10	13	17	20
1.3	Керівництво (ланкою, бригадою)	0,08	40	6	13	19	27	35	40
1.4	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	0,05	25	4	7	11	14	19	25
2	Грейдинг працівників	0,3	150						
2.1	Професійна компетентність	0,1	50	8	15	23	36	42	50
2.2	Здатність до організації праці	0,05	25	4	9	13	18	21	25
2.3	Відповідальність, зібраність, особиста дисципліна	0,06	30	6	10	14	21	26	30
2.4	Самостійність та ініціатива	0,03	15	2	6	10	11	14	15

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5	Працевдатність	0,04	20	4	7	11	14	17	20
2.6	Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,02	10	2	4	5	7	8	10
3	Грейдинг результатів роботи	0,35	175						
3.1	Обсяг виконаних робіт	0,14	70	10	19	28	43	62	70
3.2	Якість виконаних робіт	0,14	70	11	21	32	54	63	70
3.3	Термін виконання робіт	0,07	35	5	10	15	20	27	35
Разом		1	500						

Вагомість кожного фактора визначається сумою балів, які виставили експерти за кожен фактор. Встановлення вагомості чинників може здійснюватися шляхом розподілу певної суми балів (як правило, це 100 або 1000 балів) між факторами з урахуванням їх значимості. Нижче наведемо приклад розподілення деяких факторів за рівнями складності.

Характер робіт:

1 – одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій;

2 – робота більш різноманітна, ніж однама-нітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль;

3 – різноманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань;

4 – робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами;

5 – робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем;

6 – робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів.

Керівництво:

1 – відсутні підлегли, немає необхідності керувати співробітниками;

2 – відсутні прямі підлегли, періодична координація робіт інших співробітників в рамках поставленого завдання;

3 – координація дій робочої групи (2-3 людини);

4 – управління групою підлеглих для регулярного

виконання функціональних завдань;

5 – управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство, необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій;

6 – керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії.

Самостійність:

1 – немає потреби в ухваленні самостійних рішень, слідує певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль;

2 – приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником;

3 – цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом;

4 – формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)

5 – працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії організації;

6 – розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії компанії.

На підставі даної системи оцінювання персоналу можемо сформувати мотиваційну систему, тобто визначити розміри окладу для кожного грейду.

Істотні відмінності між системою грейдів і єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт показані в табл. 3 [3-4].

Таблиця 3 – Відмінності системи грейдів і єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт (ЄТКД)

Система грейдів	ЄТКД
1	2
1. Базується на більш широкому колі критеріїв, наприклад, складність виконуваної роботи, ступінь відповідності, комунікації, рівень управління, ступінь ризику для життя і здоров'я на робочому місці	1. Базується на підставі оцінки професійних навичок, знань і досвіду
2. Можливий перетин до двадцяти відсотків двох частин сусідніх грейдів	2. Посади шикуються строго по наростаючій
3. Структура грейдів вибудовується лише на вазі посад, яка виражається в балах	3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній заробітній платі, помноженої на коефіцієнти (міжразрядні, міжгалузеві, міжпосадові і міжкваліфікаційні)
4. Посади шикуються виходячи з принципу важливості того чи іншого співробітника для компанії	4. Строго закріплена вертикаль розрядів;

Закінчення таблиці 3

1	2
5. Більш універсальна, і може використовуватися також для оцінки посад керівників і фахівців, в особливості в умовах появи нових спеціальностей	5. Використовується тільки для класифікації і тарифікації окладів робітників. Для керівників і фахівців існує окрема система - Єдиний кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців та інших службовців (ЄКД)
6. Не суперечить чинному законодавству, але своєї нормативно-правової бази не має.	6. Регламентований законом
7. Застосовна у всьому світі незалежно від політичного і економічного ладу	7. Діє тільки на пострадянському просторі
8. Більш універсальна і може бути адаптована і застосована абсолютно на будь-якій посаді	8. Довідник не передбачує існування деяких сучасних професій

Система грейдування зручна для великих і середніх компаній, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, наприклад, підвищення робочим кваліфікації позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага фактора знання, і зарплата зросте, хоча працівник залишиться на своїй посаді [3-4].

Грейдерування переслідує такі цілі [3-4]:

- скорочення витрат на персонал, оптимізація фонду оплати праці;
- прозорий і зрозумілий взаємозв'язок рівня доходу працівника і цінності посади для компанії серед всіх позицій;
- найпростіше визначення рівня оплати для нових позицій;
- працівник має уявлення про можливі зміни його доходів при різних варіантах розвитку кар'єри;
- підвищує рівень мотивації персоналу і сприяє його утриманню;
- підвищує керованість, так як кожен співробітник починає розуміти, що його дохід безпосередньо залежить від оцінки його посади;
- підвищує прозорість компанії для інвесторів.

Досягнення цих цілей формує на підприємстві ефективну систему управління, оцінки і мотивації персоналу.

Принципи грейдування: економічна обґрунтованість, ясність і прозорість, справедливність, однорідність.

Результатом грейдування повинен стати рейтинг посад на підприємстві, який може бути використаний для упорядкування базових окладів, розподілу соціальних пакетів, складання планів розвитку персоналу. Рейтинг може бути представлений у вигляді типового формату, що описує всі позиції всередині підприємства. Формат повинен включати в себе: назву позиції, її лінійну належність, показники за шкалами оцінювання робіт, інтегральний показник цінності роботи, номер грейда, вимоги до стандартів трудової поведінки, вилку зарплат, можливі пільги [4, 12-14].

Практичну апробацію підходу до управління персоналом заснованого на комплексному грейдингу проведено ТОВ «АТ-ТРАНС».

Результатом такої оцінки є вибудовування всіх посад в ієрархії від максимальної кількості балів – 500 і до мінімального – 54 балів.

Встановлення діапазонів посадових окладів, що

входять в кожен грейд, проводиться за допомогою інтервалів коефіцієнтів співвідношень (нижнє значення посадового окладу – на рівні середньоринкового значення, верхнє значення перевищує його на 30%). Інтервали (діапазони) значень коефіцієнтів співвідношень в оплаті відображають індивідуальні відмінності в трудовому внеску працівника кожної кваліфікаційної групи, тобто правила визначення кількісних значень коефіцієнтів за кваліфікаційними групами. Гнучкість коефіцієнтів в межах діапазону, встановленого для певного грейда, створюють додаткові можливості для побудови кар'єрного росту працівників за умов обмежених можливостей посадового просування в організації. Сформуємо коефіцієнти співвідношень і грейдів.

Далі інтервали коефіцієнтів переводяться в «вилку» посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів в «вилці» на встановлену на підприємстві мінімальну заробітну плату в 4200 грн. Результатом є «вилка» посадових окладів.

Вилки окладів попереднього грейда перетинаються з виками окладів подальшого грейда, тобто оклад спеціаліста з високим рівнем професіоналізму може бути вище, ніж оклад керівника з невеликим досвідом роботи на цій посаді. Такий спосіб побудови системи тарифікації – інструмент закріплення фахівців в організації. У працівників з'являється стимул до розвитку в своїй професії на своїй посаді, підвищується спеціалізація, знання працівників стають більш глибокими.

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.

Висновки. За результатами проведеного дослідження було визначено, що на сьогоднішній день управління персоналом потребує нових підходів. Для удосконалення управління персоналом доцільно запроваджувати комплексний грейдинг, бо за рахунок наочності та низького чинника суб'єктивного оцінювання даний метод може бути рекомендований значній кількості підприємств.

Критерії оцінки і мотивації персоналу у

відповідності з комплексним грейдингом поділяють на три групи факторів: грейдинг посад, грейдинг працівників, грейдинг результатів роботи.

Грейдинг посад включає наступні фактори: характер робіт, що визначають зміст і складність праці; різноманітність робіт; керівництво (ланкою, бригадою); додаткова відповідальність, робота із самоконтролю-ванням. Грейдинг працівників включає наступні фактори: професійна компетентність; здатність до організації праці; відповідальність, зібраність, особиста дисципліна; самостійність та

ініціатива; працездатність; здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Грейдинг результатів роботи включає наступні фактори: обсяг виконаних робіт; якість виконаних робіт; термін виконання робіт.

Перспективою подальших досліджень є апробація даної програми на конкретному підприємстві, та розкриття її функціональних можливостей в практичній діяльності служби персоналу підприємства.

Список літератури:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
2. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. Економічний форум. 2016. № 1. С. 340–346.
3. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу // Економіка і суспільство — 2017. — № 17. — 413-419 с.
4. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 479 с.
5. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. № 2. С. 33–37.
6. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.
7. Кучинський В.А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2019. — № 24. — С. 110-116.
8. Кучинський В. А. Інноваційні технології в менеджменті персоналу і управлінні виробничими системами / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2018. — № 19 (1295). — С. 127-130.
9. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2018. — № 20 (1296). — С. 121-124.
10. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2017. — № 46 (1267). — С. 166-169.
11. Кучинський В. А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства / В. А. Кучинський, О. В. Мазенков, І. С. Локтіонова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків : НТУ "ХПІ". — 2014. — № 33 (1076). — С. 148-154.
12. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2019. — № 23. — С. 106-110.
13. Перерва П.Г. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П.Г. Перерва, О.М. Гуцан // Економічні науки. Серія : «Економіка та менеджмент». — Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2014. — Випуск № 11 (42). — С. 233-243.
14. Гуцан О.М. Експертно-аналітичний метод виділення ключових факторів мотивації / О.М. Гуцан // Наука й економіка. — Хмельницький : Хмельницький економічний університет, 2013. — № 3 (31). — С. 149-157.

References:

1. Balabanova L. V. Upravlinnia personalom: Pidruchnyk / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. — K.: Tsentru uchbovoi literatury, 2011. — 468 p.
2. Hryshova I.Yu. Suchasne formuvannia systemy upravlinnia personalom yak konkurentnoi perevahy natsionalnoi ekonomiky. Ekonomichnyi forum. 2016. № 1. P. 340–346.
3. Iashkina N.V. Hreidyng yak suchasnyi metod otsiniuvannia efektyvnosti pratsi personalu // Ekonomika i suspilstvo — 2017. — № 17. — P. 413-419.
4. Kolot, A. M. Motyvatsiyni menedzhment : pidruchnyk / A. M. Kolot, S. O. Tsymbaliuk. — K.: KNEU, 2014. — 479 p.
5. Rudenko M.V. Navchannia personalu yak resursna skladova upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2016. T. 1. № 2. P. 33–37.
6. Upravlinnia personalom : pidruchnyk / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.]; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V. M. Daniuka. — K.: KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2013. — 666 p.
7. Kuchynskiy V.A. Innovatsiina spryiniatlyvist personalu yak osnova ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva / V.A. Kuchynskiy, O.M. Hutsan, D.Yu. Kramskoi // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. — Kharkiv : NTU "KhPI", 2019. — № 24. — P. 110-116.
8. Kuchynskiy V. A. Innovatsiini tekhnologii v menedzhmenti personalu i upravlinni vyrobnychymy systemamy / V. A. Kuchynskiy // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. — Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. — № 19 (1295). — P. 127-130.
9. Kuchynskiy V.A. Skladovi efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom i yoho personalom v umovakh innovatsiinoho rozvytku / V. A. Kuchynskiy // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. — Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. — № 20 (1296). — P. 121-124.
10. Kuchynskiy V. A. Suchasni pidkhody do efektyvnogo upravlinnia povedinkoiu personalu dlia pidvyshchennia produktyvnosti pratsi / V. A. Kuchynskiy // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. — Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. — № 46 (1267). — P. 166-169.
11. Kuchynskiy V. A. Vyznachennia napriamkiv rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva / V. A. Kuchynskiy, O. V. Mazenkov, I. S. Loktionova // Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnystva. — Kharkiv : NTU "KhPI". — 2014. — № 33 (1076). — P. 148-154.
12. Hutsan O.M. Naukometrychna systematyzatsiia teoretychnykh pidkhodiv do formuvannia motyvatsii / O.M. Hutsan, V.A. Kuchynskiy, D.Yu. Kramskoi // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. — Kharkiv : NTU "KhPI", 2019. — № 23. — P. 106-110.
13. Pererva P. H. Motyvatsiyni potentsial pratsivnyka yak rezerv rozvytku pidpriemstva / P. H. Pererva, O. M. Hutsan // Ekonomichni nauky. Seriya : «Ekonomika ta menedzhment». — Luts'k : Luts'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet, 2014. — Vypusk № 11 (42). — P. 233–243.
14. Hutsan O.M. Ekspertno-analitychnyi metod vydilennia kliuchovykh faktoriv motyvatsii / O. M. Hutsan // Nauka y ekonomika. — Khmelnytskyi : Khmelnytskyi ekonomichnyi universytet, 2013. — Vypusk № 3 (31). — P. 149–157.

Надійшла (received) 05.12.2019

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Комплексний грейдинг як сучасний підхід до управління персоналом підприємства / О.О. Горшкова //

Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2019. - №1(3). – С. 119-125

Комплексный грейдинг как сучасний отряд до управления персоналом отряда / А.А. Горшкова // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2019. - №1(3). – С. 119-125

Integrated grading as a modern approach to management / O.O. Gorshkova // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv. : NTU «KhPI». – 2019. - №1(3). – P. 119-125

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Горшкова Олександра Олександрівна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр; м. Харків, Україна; e-mail: alex.gorshkova@ukr.net

Горшкова Александра Александровна – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр; г. Харьков, Україна; e-mail: alex.gorshkova@ukr.net

Gorshkova Oleksandra Oleksandrivna – National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», student; Kharkiv, Ukraine; e-mail: alex.gorshkova@ukr.net

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

КОМПЛЕКСНИЙ ГРЕЙДИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ підприємства [Електронний ресурс] / О.О. ГОРШКОВА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2019. – № 1 (3). – С. 119-125. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/e-conomics/article/view/87/71>