

УДК 355.5

DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2021-2-72/135-138>

Тіхонов Г. М., канд. військ. наук, ст. наук. співроб. (0000-0003-1941-744X)
Кірілкін Є. І., канд. військ. наук, доцент (0000-0003-1194-9580)
Шпанчук Г. В., канд. військ. наук, ст. наук. співроб. (0000-0001-5455-631X)
Баталюк В. І. (0000-0003-0041-3094)

Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

Підходи до застосування грейдингу в системі управління персоналом Збройних Сил України

Резюме. На основі аналізу результатів досліджень, висвітлених у відкритих джерелах, обґрунтовані підходи до застосування грейдингу в системі управління персоналом Збройних Сил України.

Ключові слова: грейдинг; грейдинг посади; грейдинг працівника; грейдування посад; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; система грейдів.

Постановка проблеми. В останні роки завданням кожної організаційної структури є успішне функціонування на ринку праці та отримання максимального прибутку від своєї діяльності. Великі комерційні структури, з метою підвищення ефективності їх роботи через матеріальне стимулювання, застосовують систему ефективного розрахунку зарплати співробітникам та активно впроваджують систему оцінювання посад – грейдинг.

Грейдинг (англ. *Grading*) – угруповання посад за певними підставами (визначення “ваги”, класифікація) з метою побудови системи мотивації. Суть грейдингу – у зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність).

Аналіз посадових окладів військовослужбовців показує, що за навіть приблизно однаковому обсязі виконання функціональних обов’язків вони можуть відрізнитися між собою. Особливо бачиться ця різниця між посадовцями, які проходять військову службу у військах, органах військового управління, наукових установах та у ВНЗ. Ця різниця склалася ще з часів появи штабів, коли з’ясовувалося, що на посади призначалися найбільш наближені особи і яким встановлювався більш високий посадовий оклад. У Радянському Союзі ця градація залишилася.

На теперішній час серед військовослужбовців Збройних Сил України тривають подальші дискусії з питання зрівняння посадових окладів за військовими званнями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Робота [1] присвячена актуальним питанням оцінювання персоналу та практичним аспектам застосування

грейдингу під час формування заробітної плати, а також аналізу завдань управлінців щодо мотивації персоналу.

У роботі [2] зроблена спроба систематизації теоретичного і практичного досвіду застосування грейдування в системі оплати праці управлінського персоналу організацій.

У роботі [3] встановлено роль грейдингової системи оплати праці на підприємствах різних форм власності, а також здійснено її порівняння з іншими системами.

У роботі [4] наведені особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці.

У роботі [5] викладені наукові основи роботи органів військового управління щодо організації кадрової роботи на основі широкого використання кадрового менеджменту кадровими органами усіх рівнів для ефективного використання кадрового потенціалу Збройних Сил України та забезпечення якісної укомплектованості військ (сил) особовим складом.

Водночас у наведених джерелах питання оцінювання персоналу у військових організаційних структурах залишається недостатньо вирішеним через наявні проблеми, пов’язані, як правило, із суб’єктивним підходом керівної особи та комісії, яка здійснює оцінювання, що не сприяє підвищенню мотивації до виконання службових обов’язків.

Метою статті є обґрунтування підходів до застосування грейдингу у системі управління персоналом Збройних Сил України.

Виклад основного матеріалу. Персонал є однією зі складових функціонування будь-якого суб’єкта управління. Зазвичай військові керівники акцентують увагу на навчально-бойових

питаннях, проблемах виконання планів бойової підготовки та завдань військових частин, не приділяючи достатньої уваги людському ресурсу, який має безперервний вплив на ефективність діяльності військової організаційної структури. Отже однією з головних функцій в управлінні персоналом є мотивація, яка сприяє залученню кожної особистості на тлі своїх досягнень внести найбільший вклад в успіх організації.

Термін “грейдинг” (від англ. *grade* – етап, ступінь, ранг) почав застосовуватися у колі HR-спеціалістів і прогресивних керівників західних компаній та нині став популярним в управлінні компаніями багатьох країн. Існує значна кількість поглядів на використання грейдингу. Один з головних – грейдинг це інструмент, який дає змогу навести порядок у системі оплати праці та дозволить організації сприяти:

досягненню цілей організації та реалізації її стратегії;

отриманню максимальної віддачі від інвестиції у персонал;

залученню та утриманню в організації найкращих спеціалістів.

Взагалі визначається, що грейдинг (система грейдів) – це процедура або система процедур щодо проведення оцінювання та ранжирування посад, унаслідок якої посади відповідно до їх цінності для організації розподіляються за грейдами.

Грейд – це група посад, що мають приблизно однакову цінність для організації. Кількість грейдів може варіюватися залежно від розміру організації. Кожному грейду відповідає свій оклад (або “вилка окладів”), який може періодично переглядатися, але система залишається незмінною.

Підходи до системи грейдів. Грейдинг розуміє оцінювання посадових позицій у практиці управління персоналом та використовується у двох основних значеннях:

1. Грейдинг посад або робіт – відбувається оцінювання посад та їх ранжирування незалежно від того, який працівник, яку з них обіймає. Грейд залежить від цінності та важливості цієї посади для організації.

2. Грейдинг робітників – оцінюються та розподіляються по грейдам працівники особисто. У сукупності враховується і цінність роботи, яку він виконує та цінність самого робітника, яка залежить від його ступеня кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій.

Визначається, що другий підхід виправданий в організаціях де функції, що виконують, завдання, обсяги самостійності та відповідальності й інші параметри залежать переважно не від посади, а від кваліфікації та спроможностей самого виконавця.

Порівняльний аналіз двох підходів наведено у Табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до системи грейдів

Критерій	Грейдинг посад (характерно для військових частин)	Грейдинг працівників (характерно для великих штабів, навчальних закладів)
Що оцінюється	Цінність посади для організації	Цінність конкретного працівника для організації
Критерії оцінювання	Компенсаційні чинники, які мають відношення до самої посади: потрібний рівень кваліфікації; складність роботи; ступінь відповідальності; ступінь самостійності; вплив на виконання завдань і загальний результат виконання мети організаційної структури; аналітичне та інформаційне навантаження; умови виконання обов'язків тощо	Окремі компенсаційні чинники : ступінь відповідальності; вплив на кінцевий результат досягнення мети організаційної структури; критерії щодо оцінювання самого працівника та його кваліфікації; результативність роботи тощо
Організації для яких рекомендується даний підхід	Організації з фіксованими та (бажано) чітко визначеними функціями посад, де різні виконавці можуть обіймати аналогічні посади та виконувати аналогічні функції	Організації, де функції, що виконуються та завдання, залежать насамперед від самого виконавця. Зазвичай це організації в яких висуваються вимоги до рівня освіти та кваліфікації виконавців, їх творчих спроможностей
Результат	Збалансована мережа посадових окладів, побудована з урахуванням цінності посад для організації та їх можливої вартості на ринку праці	Розподіл персональних окладів виконавців за грейдами з урахуванням їх кваліфікації, професійного досвіду, компетенції та іноді за результатами виконання обов'язків

Підходи, наведені у Табл. 1, мають орієнтовний характер. Проаналізувавши Табл. 1, можна констатувати, що грейдинг працівників більш широке поняття, ніж грейдинг посад.

Аналіз грейдингових систем (*НАУ, Mercer, Towers* тощо) показує, що кожна з них має свій набір показників, за якими оцінюються посади, але ці показники частково перетинаються один з одним. Під час первинного грейдування рекомендується взяти будь-яку з існуючих систем за основу, хоча б для того, щоб потім порівняти рівень заробітної плати та рівень компенсацій з ринковими даними (які надаються в рамках будь-якої стандартної грейдингової структури) щодо визначення конкурентоспроможності цієї посади з аналогічними ринковими [6].

Застосування грейдування у системі мотивації дасть змогу отримати додаткові результати, а саме:

- точне визначення паспорту посади (кваліфікація, необхідна для отримання посади, різноманітність та комплексність робіт);
- рівень відповідальності особи;
- самостійність і складність виконання завдань посади;
- характер робіт, що визначають зміст службових обов'язків;
- перегляд існуючих посадових обов'язків (наприклад, виявлення дублювання функцій);
- адекватні та чітко прописані посадові інструкції;
- отримання балансу між утриманням особового складу, виплачуючи їм конкурентоспроможну винагороду за працю, та збереженням ефективності своїх витрат на фонд оплати праці.

Також слід зазначити, що при всій своїй гнучкості, система грейдування не має зазнавати будь-яких змін, доповнень чи адаптації щонайменше півроку. Саме такий строк є достатнім для апробації, впровадження і виявлення слабких і сильних сторін подібних нововведень [7].

Сучасний порядок проходження служби у військових частинах показує, що існує декілька рівнів посад. Кожний військовослужбовець має проходити послідовно усі етапи. Призначення на вищу посаду відбувається на ґрунті проходження визначеного терміну та атестації. Перехід з рівня на рівень відбувається:

- за рішенням керівника (наказом);
- за результатами підвищення кваліфікації чи отримання вищого рівня освіти.

До того ж посадовий оклад військовослужбовця протягом достатньо тривалого часу може залишатися незмінним. По

суті, в питаннях мотивації проходження служби необхідно запустити грейдову систему таким чином, щоб вона сприяла підвищенню виконання завдань військовою організаційною структурою за рахунок більшої мотивації особового складу на виконання завдань організації через особистий внесок персоналу.

Тому пропонується при призначенні на посаду військовослужбовцю визначати певний рівень грейду. Його перегляд проводити один раз на півроку та підвищувати у таких випадках:

- за результатами атестування, збільшивши його тому, хто має найвищий рейтинг серед рівних за посадою військовослужбовців та включенням його в список на просування;
- підвищення особистої кваліфікації внаслідок закінчення в даному періоді курсів за своєю спеціальністю;
- участі у науковій роботі (особливо для науково-педагогічних працівників) шляхом написання наукових праць.

Визначення грейду через наказ, а не місячні премії дасть змогу більш об'єктивно оцінювати результати, створити систему змагання щодо ліпшого виконання посадових обов'язків.

Варіант покрокового введення грейдової системи наведений у табл. 2.

Необхідно зауважити, що існує деякий суб'єктивний фактор під час використання грейдингу. Цей метод дає змогу мотивувати особовий склад через підвищення особистого рівня забезпечення на якісне виконання завдань, що стоять перед військовою організаційною структурою. Застосування цього методу дасть змогу керівному складу, справедливо та водночас індивідуально, винагороджувати своїх підлеглих, враховуючи їх вміння, навички, виконання поставлених перед ними завдань, дотримання посадових обов'язків тощо. Грейдинг дає змогу організації мати прозору систему посадових окладів, яка буде зрозуміла усьому особовому складу. Адже відомо, що виконавець, відчуючи причетність до організації та цілковиту поінформованість про внутрішні процеси, є більш відданим організації. Базуючись на цьому, доцільно надалі розглядати грейдинг саме як сучасну технологію системи мотивації у розрізі матеріальної складової.

Висновки. Отже, грейдування є сучасною технологією матеріальної мотивації персоналу. На сьогодні система грейдів є однією з найбільш прогресивних систем нарахування посадових окладів. Упроваджуючи та використовуючи систему грейдів, кожна військова організаційна структура має змогу не лише удосконалити систему мотивації, а й поліпшити систему управління персоналом загалом.

Варіант покрокового введення грейдової системи

Кроки	Заходи
1	Збір даних для оцінювання персоналу: положення про атестацію, особисті справи, досягнені результати, соціологічні анкети, інформація про курси підвищення кваліфікації, психологічні тести
2	Проведення співбесіди: можливості вирішення завдань та ситуацій у сфері виконання обов'язків та суміжних напрямів діяльності
3	Занесення індивідуальних результатів оцінювання персоналу до особистих справ для ведення звітності, визначення рейтингу та можливості виконання обов'язків
4	Прийняття рішення стосовно кожного претендента (просування службовими сходами, порядок підвищення кваліфікації, скорочення, переведення на іншу посаду тощо) щодо рівня грейдів
5	Видання наказу з призначення грейдів (раз на півроку або на рік)

Перспективами подальшого дослідження та розвитку грейдів є розроблення й адаптація системи грейдів для більшості військових організаційних структур Збройних Сил України, які націлені на те, щоб відповідати вимогам стандартів НАТО з питань управління персоналом. Напрями подальшого дослідження полягають в обґрунтуванні механізму введення грейдів у систему матеріального заохочення персоналу у Збройних Силах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>
2. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров.

Науковедение. 2014. Вып. 5 (24). С. 1–14.

3. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13/2018. С. 118–124.

4. 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.

5. *Управління персоналом у Збройних Силах України: підручник / колектив авторів*. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 404 с.

6. Савочкин Д. Формирование грейдинговой сетки компании. *Управление персоналом – Украина*. 2012. № 10 (229). С. 29–31.

7. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 46–50.

Стаття надійшла до редакційної колегії 01.09.2021

Approaches to the application of grading in the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine

Annotation

In recent years, the task of each organizational structure is to function successfully in the labor market and get the maximum profit from its activities. Large commercial structures, in order to increase the efficiency of their work through material incentives, apply a system of effective calculation of salaries to employees and actively implement a system of job evaluation – grading.

Grading is a grouping of positions on certain grounds (definition of “weight”, classification) in order to build a system of motivation. The essence of grading is in comparing the internal significance of positions for the organization (internal value) with the value of this work in the market (external value).

A grade is a group of positions that have about the same value for an organization.

Based on the analysis of the results of research covered in open sources, the approaches to the application of grading in the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine are substantiated.

Personnel are one of the components of the functioning of any management entity. Therefore, one of the main functions in personnel management is motivation, which helps to attract each individual against the background of their achievements to make the greatest contribution to the success of the organization.

Approaches to the grading system. Grading understands the evaluation of job positions in the practice of personnel management and is used in two main meanings:

1. Grading of positions or works – there is an assessment of positions and their ranking, regardless of which employee holds each of them.

2. Grading of workers – workers are evaluated and distributed on grades personally.

The use of grading in the motivation system will allow to obtain additional results, namely:

precise definition of the position passport; the level of responsibility of the person; independence and complexity of the tasks; the nature of the work that determines the content of official duties; review of existing job responsibilities; adequate and clearly defined job descriptions; obtaining a balance between the retention of personnel, paying them competitive remuneration for work.

Keywords: grading; position grading; employee grading; grading of posts; motivation of staff, staff assessment; grade system.