

професіоналізму найманих співробітників може виявитися недостатнім для надання необхідних в готелі послуг, що підсилює необхідність суворого контролю якості.

Проте, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що аутсорсинг є ефективним, стратегічним інструментом і дозволяє не тільки знизити витрати на виконання непрофільних функцій, але і підвищити ефективність діяльності організації. Важливим фактором при співпраці з аутсорсиговими компаніями – це можливість отримання послуг на період сезонного зростання обсягів виробництва. У такий спосіб готельний заклад може скоротити витрати на утримання персоналу і обладнання, що використовується несистематично.

Отже, у сучасному світі аутсорсинг є інноваційним баченням готельного менеджменту. Саме завдяки укладенню угоди з зовнішньою компанією, готельєр має можливість підвищити ефективність виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконалити роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Аутсорсинг: путь к эффективности и росту / Международное исследование бизнеса Грант Торнтон 2014. – [електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014/gti\\_ibr2014\\_8ru.pdf](http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014/gti_ibr2014_8ru.pdf)
2. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства . – [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17256/1/14-82-87.pdf>
3. Кузнецов Ю. В., Пензина О. С. Теоретические проблемы управления туризмом / Проблемы туризма: теория, управление, инновации: монография / под ред. Проф. Ю. В. Кузнецова. – СПб.: Астерион, 2011.

**Сергій ФАРБОТНЯК**

Тернопільський національний економічний університет  
м. Тернопіль  
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту та публічного управління Жуковська А.Ю.)

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Основними елементами системи управління персоналом є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом [1, с. 390]. Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення

поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [2]. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом. При цьому під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [3].

Усі технології управління персоналом організації можна поділити на такі групи: технології позикової праці; навчальні технології; технології підбору та найму персоналу; технології підвищення ефективності роботи персоналу; технології контролю праці персоналу; інформаційні технології [1].

Технології управління персоналом у вітчизняних організаціях зводяться лише до ведення особових справ і заповнення трудових книжок працівників, ведення кадрового діловодства, збирання та обробки кадрової інформації і складання на її основі статистичних звітів з кадрових питань [4].

Однією із інноваційних технологій формування диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля є технологія грейдингу. Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Грейд (від англ. grade) – ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, ранжирувати, розташовувати за рангом, за рівнем і т. ін. [5]. Традиційна система грейдингу призначена для побудови механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядається як процедура ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їх значущості для організації.

За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для організації з її значимістю на ринку. Тому технологія грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для організації, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці [6].

Серед завдань, що ставляться перед грейдингом, систематизація посад, стандартизація оплати праці, і як наслідок, краща мотивація працівників. Запровадження системи грейдів сприяє досягненню цілей організації, реалізації його стратегічних орієнтирів, залученню та утриманню потрібних працівників, одержанню максимальної віддачі від інвестицій в людський капітал.

Грейдова сітка має суто індивідуальний характер і відображає особливості організації відносно в конкретній організації. Ця сітка підноситься до рівня корпоративної політики, а готовність до її запровадження залежить від рівня забезпечення організації фінансовими,

інформаційними, людськими та іншими ресурсами.

Незважаючи на те, що під терміном «грейдинг» розуміють лише оцінювання посад, вважаємо, що у практиці управління персоналом потрібно використовувати технологію комплексного грейдингу, що включає: 1) грейдинг посад (робіт), коли оцінюються і розподіляються за грейдами посади незалежно від того, який працівник займає цю посаду; грейд залежить від цінності і важливості даної посади для організації; 2) грейдинг працівників, за яким оцінюються і ранжируються працівники персонально кожен; у такому випадку цінність виконуваної роботи і цінність самого працівника, яка залежить від його кваліфікації, досвіду, професійних компетенцій, враховуються разом.

Грейдинг посад невіддільний від ранжирування працівників. Технологія грейдингу полягає у послідовному дотриманні таких етапів: розподіл посад за значимістю для підприємства; визначення грейдів; вивчення ринкового рівня оплати праці; встановлення діапазонів оплати праці.

Технологія грейдингу може бути застосована для удосконалення оплати праці управлінського персоналу через побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника у підвищення продуктивності виробництва та розміром його винагороди.

Грейдова сітка повинна мати горизонтальну диференціацію посадового окладу керівника (грейдинг працівника), підґрунтям якої є коригування базового окладу за факторами ставлення до виконання посадових обов'язків (додаткові доплати), внеску в кінцеві результати діяльності, здатності і прагнення до навчання.

Базовий оклад – це ставка заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з рівнем кваліфікації працівника на певну дату [5]. Вона відповідає розміру винагородження, що підприємство погоджується сплачувати за рівень професійних знань, навиків і поведінкових характеристик, якими володіє працівник на момент призначення на посаду.

Шкала диференціації посадового окладу має містити п'ять сегментів (грейдів), що полегшує прийняття рішення про конкретний рівень заробітної плати даного працівника в рамках інтервалу. Розділові межі для п'яти сегментів встановлюються на кожному організаційному рівні за ступенем складності та відповідальності праці, вимог до рівня знань і навиків, досвіду роботи, участі у навчальних програмах. Таке групування відображає етапи горизонтальної кар'єри за мірою накопичення знань і досвіду. Перший сегмент диференційованої шкали відповідає початковому або стартовому рівню посадового окладу, другий – базовому рівню, третій – середньому рівню, четвертий – високому, п'ятий – посадовому окладу вищого рівня.

У побудові схеми посадових окладів необхідно враховувати виконувані

керівниками функції. Вертикальна диференціація посадових окладів управлінського персоналу (грейдинг посад) є основою запровадження єдиної системи посадових окладів для керівників різних рівнів управління організацією.

Грейдова тарифна сітка посадових окладів для управлінського персоналу відкриває простір для горизонтальної кар'єри працівників. Для осіб, які цінують зміст і складність роботи, можливості застосування і розвитку творчих здібностей, горизонтальна кар'єра, супроводжувана зростанням заробітної плати, є привабливішою, ніж підвищення в посаді. Саме в цьому проявляється головна перевага грейдової сітки у порівнянні із нашою традиційною схемою посадових окладів.

Отже, грейдинг – це метод формування універсальної ієрархії посад (рангів) для всіх працівників організації; система оцінювання, що дозволяє встановити належне винагородження персоналу на засадах відповідної цінності для організації різних ділянок роботи (посад) і особистісної цінності працівника [5]. Використання технології грейдингу дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад формування до них вимог, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій та продуктивності, реалізації можливості кар'єрного зростання, розвитку. На основі грейдингу можна побудувати корпоративну політику компенсацій, що дозволить оптимізувати витрати на персонал за рахунок удосконалення організаційної структури організації.

### **Список використаних джерел**

1. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.4. - С. 389-397. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24).
2. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислового підприємства / С.В. Леонова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>.
3. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.
4. Жуковська, А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців [Текст] / Аліна Юріївна Жуковська, Олександр Володимирович Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27-36.
5. Данилюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данилюк, О.О. Чернушкіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf/070-073.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf)
6. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом – Москва: Вершина, 2007. – 208 с.