

Элмуратов Ш.З., Салиева А.А.

ИШКАНАНЫН ПЕРСОНАЛДАРЫН БАШКАРУУДА ГРЕЙДИНГ
СИСТЕМАСЫНЫН АРТЫКЧЫЛЫКТАРЫ

Элмуратов Ш.З., Салиева А.А.

ПРЕИМУЩЕСТВА ГРЕЙДИНГОВОЙ СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Elmuratov Sh., Salieva A.

ADVANTAGES OF THE GRADING SYSTEM IN THE PERSONNEL
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК: 330.3

Бул изилдөө персоналды башкаруу тармагындагы грейдинг системасынын өзгөчөлүктөрүн талдоого багытталган. Грейдинг (баалоо) – бул Hay Group тарабынан сунушталган ыкма, ал кийинчерээк Korn Ferry консалтинг агенттигинин бир бөлүгү болуп калды. IT чөйрөсүндө колдонула баштаган баалоо - бул мотивация системасын түзүү үчүн белгилүү бир негиздер боюнча позицияларды топтоо. Бул бир эле адистиктеги кызматкерлердин ар кандай эмгек акыларын негиздөө эмес, аларга өнүгүү, өсүү жана кийинки карьералык баскычка өтүү үчүн ачык системаны берүү. Теренирээк түшүнүү үчүн, биз кызматкердин сапаттарын компаниянын структурасындагы ролу менен салыштыруу үчүн бааларды колдонобуз. Бул тема учурда ата мекендик компаниялар үчүн абдан актуалдуу болуп саналат, анткени грейдинг (баалоо) персоналды башкаруу чөйрөсүндөгү көптөгөн заманбап көйгөйлөрдүн потенциалдуу чечими болуп саналат. Натыйжада, бул системаны анын жогорку натыйжалуулугуна байланыштуу көпчүлүк ата мекендик компаниялардын практикасына киргизүү мүмкүнчүлүгүн карап чыгуу зарылчылыгы жөнүндө тыянак чыгарылды.

Негизги сөздөр: Грейдинг, грейд, персонал, кадрлар, кызматкерлер, персоналдарды мотивациялоо, ата мекендик компаниялар, ишканалар, уюмдар, эмгек акы системасы.

Данное исследование фокусируется на анализе характеристик системы грейдинга в области управления персоналом. Грейдинг – это подход, предложенный компанией Hay Group, вошедшей впоследствии в консалтинговое агентство Korn Ferry. Вошедший в обиход в IT-сфере грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям с целью построения системы мотивации. Речь идет не только о том, чтобы оправдать разный уровень заработной платы у сотрудников одной специальности, а о том, чтобы дать им прозрачную систему для развития, роста и перехода на следующую карьерную ступень. В более глубоком понимании мы используем грейды, чтобы соотнести качества сотрудника с его ролью в структуре компании. Эта тема в настоящее время является весьма актуальной для отечественных компаний, так как грейдинг представляет собой потенциальное решение многих современных проблем в области управления персоналом. Как результат, вывод делается о неотложной необходимости рассмотрения возможности внедрения данной системы в практике функционирования большинства отечественных компаний, ввиду ее высокой эффективности.

Ключевые слова: Грейдинг, грейд, персонал, кадры, сотрудники, мотивация персонала, отечественные компании, предприятия, организации, система оплаты труда.

This study focuses on analyzing the characteristics of the grading system in the field of personnel management. Grading is an approach proposed by the Hay Group, which later became part of the Korn Ferry consulting agency. Grading, which has come into use in the IT sphere, is the grouping of positions on certain grounds in order to build a motivation system. This is not just about justifying different salary levels for employees in the same specialty, but about giving them a transparent system for development, growth and transition to the next career stage. In a deeper understanding, we use grades to correlate the qualities of an employee with his role in the company structure. This topic is currently very relevant for domestic companies, since grading represents a potential solution to many modern problems in the field of personnel management. As a result, the conclusion is made about the urgent need to consider the possibility of introducing this system in the practice of the majority of domestic companies, due to its high efficiency.

Key words: Grading, grade, personnel, employees, personnel motivation, domestic companies, enterprises, organizations, remuneration system.

Персоналдарды мотивациялоо заманбап башкаруунун маанилүү аспектиси болуп калды. Кыргызстанда бүгүнкү күндө мотивациялоонун эскирген ыкмалары көйгөйү көп кездешет жана көбү бул жаатта инновацияларды жаңыдан киргизе башташты. Натыйжалуу эмгек акы системасы, эгерде ал так, адилет жана чынчыл болсо, кызматкерлер үчүн күчтүү стимул болуп, алардын өндүрүмдүүлүгүн жогорулата алат. Ошентип, Кыргызстанда мотивация маселеси актуалдуу бойдон калууда жана грейдинг аны чечүүнүн куралы болуп саналат.

Грейдинг (англисче grading «классификациялоо», «сорттоо», «тартипке салуу») – бул мотивация системасын түзүү үчүн белгилүү бир негиздер боюнча позицияларды топтоо («салмактын» аныктамасы, классификация), эмгек акынын деңгээлин белгилөө үчүн уюмдагы орундарды маанилүүлүгү боюнча топтоо. Грейдингдин маңызы уюм үчүн кызмат орундарынын ички маанисин (ички баалуулук) бул иштин рыноктогу наркы менен (тышкы баалуулук) салыштыруу болуп саналат. Бардык кызматтар тандалган бир катар факторлор боюнча бааланат (алар ар бир уюм үчүн ар кандай болушу мүмкүн).

Баа (Грейд) – бул болжол менен бирдей мааниге ээ болгон позициялардын тобу. Ар бир класс үчүн эмгек акы же «эмгек акы диапозону», кызыктыруучу төлөмдөрдү, компенсацияларды дайындоо принциби жана башкалар аныкталат. Грейдингдин негизги максаты – ачык, объективдүү жана натыйжалуу эмгек акы төлөө системасын түзүү, ошондой эле кызматкерлердин ээлеген кызматына ылайыктуулугун баалоо.

Бүгүнкү күндө тарифтик сеткалардын классикалык көйгөйү – бул ички логиканын жоктугу. Бул аларды иштеп чыгууну, кол алдындагыларга түшүндүрүүнү жана “эмгек акы” деп аталган чыгымдардын тобун башкарууну кыйындатат. Бул көйгөйдү чечүү үчүн адамзат эмгек акы системасын түзүү үчүн көптөгөн технологияларды ойлоп тапты. Алардын бири грейдинг болуп саналат. Алар ири ишканалар үчүн ылайыктуу, эмгек акы менен бизнес логикасын байланыштырат, талап кылынган ачык-айкындуулукту камсыз кылат жана Батышта кеңири сыналган.

Баалоо системасы Хэй методуна же профилдик таблицаларды жетектөө ыкмасына негизделген. Бул ХХ кылымдын ортосунда түзүлгөн Hay Group консалтинг компаниясынын өнүмү катары эсептелет. Идея бардык позицияларды эң маанилүү деп эсептелген факторлордун үч тобунун негизинде баалоо болуп саналат:

1. Know How (КН) – билим жана көндүмдөр:
 - Technical (практикалык же атайын билимдер);
 - Breadth of management (башкаруучулук билим жана көндүмдөр);
 - Communication skills (Коммуникация көндүмдөрү).
2. Көйгөйлөрдү чечүү Problem Solving (PS) – маселени чечүү:
 - Ойлоо чөйрөсү Thinking environment (чечилиши керек болгон көйгөйлөрдүн аймагы);
 - Ой жүгүртүү кыйынчылыгы Thinking challenge (көйгөйлөрдүн татаалдыгы).
3. Жоопкерчилик Accountability (AC) – жоопкерчилик:
 - Freedom to act (аракет эркиндиги, ыйгарым укуктар);
 - Magnitude (таасирдин күчү);
 - Impact (маанилүүлүк, натыйжага таасир кылуу).

Ар бир фактор үчүн упайлар берилет. Акыркы суммага жараша кызмат тигил же бул грейдге ыйгарылат. Бирок, адатта, компаниялар өздөрү үчүн маанилүү жана актуалдуу баалоо критерийлерин өздөрү тандашат.

Көбүнчө, грейдинг бул кызматтарды ким ээлегенине карабастан, кызматтардын рейтингин билдирет.

Бирок кызматкерлердин рейтингин да болушу мүмкүн, эгерде кызматкерлер жеке бааланып, рейтингделсе. Баалоо факторлору жумуш орундарынын грейдинги менен жарым-жартылай дал келиши мүмкүн (мисалы, жоопкерчилик даражасы, бизнестин натыйжасына тийгизген таасири, квалификациясы), бирок натыйжалуулук сыяктуу критерийлер кошулушу мүмкүн.

Грейдинг системасын Hay Group ойлоп тапкан, кийин аны Korn Ferry консалтинг компаниясы сатып алган.

ITде негизги үч грейд кездешет: джун (Junior, жаңы келген адис), миддл (Middle, көбүрөөк көз карандысыз адис), сеньор (Senior, жетекчи кызмат орундарын ээлеген өз алдынча адис). Бирок, бул бөлүнүү өтө шарттуу, ар кандай компанияларда жумушчуларга карата талаптар ар башка. Так критерийлердин жоктугу пре-джун же миддл+ сыяктуу ар кандай вариацияларга алып келет.

Ушундай белгисиздиктен улам грейд ар бир адам үчүн ыңгайлуу практикадан манипуляциянын куралына айланды. Адепсиз иш берүүчүлөр эмгек акыны аз көрсөтүү үчүн грейддөөнү (баалоону) шылтоо катары колдонушат. Абийирсиз, компетенттүүлүгү жок жумушчулар тапшырмаларды аткаруу үчүн жогорку маяналуу жумушка орношкучу келгенде грейддин артына жашынышат.

Грейддердин эмнеси жаман? “Грейдинг” түшүнүгүн туура эмес түшүнүү. Көптөгөн иш берүүчүлөр Токарь разряды катары иштеп чыгуучулардын деңгээлине кайрылышат: эгер разряд экинчи болсо – демек, үч бурчтуу жипти өлчөө менен кесе алат, эгер биздин алдыбызда миддл болсо - демек, тиркеменин архитектурасын иштеп чыгат деген ойду негиз катары тутушат. Мындай мамиле конвейерлер жана заводдор үчүн жарактуу, мында ар кандай алгоритм типтүү аракеттерге бөлүнөт. Уникалдуу продукт жараткан долбоордук иш-чаралар үчүн бул миф зыяндуу. Бул жерде чеберчилик гана эмес, адамдын ой жүгүртүүсү да бааланат. Тигил же бул теманы билүү гана адис белгилүү бир тапшырма үчүн мыкты чечимди иштеп чыгат деп кепилдик бербейт.

Деңгээлдердин ортосундагы айырмачылык сапаттуу болушу керек. Тажрыйбалуу кызматкерди жаңыларга алмаштыруу мүмкүн эмес. Бирок, бизде дагы эле компаниялар миддл милдеттерин бир нече джун алып жумушту тездетүү аракетинде ар кандай жагдайларга туш болушат. Иштеп чыгуучулар бул – казуучу эмес, алар чогуу өз деңгээлине кыйын болгон маселени тезирээк чечпейт. Натыйжада, тез натыйжаларга үмүттөнүп, жөнөкөй күнүмдүк иштерге сеньорлор тартылат, бирок кызматкердин квалификациясы аларды тезирээк аткарууга жардам бербейт. Андан тышкары, сеньордун убактысы джунга караганда кымбатыраак, демек, компания өз акчасын жоготот.

Грейдинг айлык акынын айырмасынын эвфемизмине батып калды. Грейддер эмгек акы төлөөдө роль ойнойт, бирок аларга гана таянуу менен, рекрутерлер жалдоо процессин өтө татаалдаштырат: талапкер көрсөтүлгөн деңгээлде кандай көндүмдөрдү билдирерин, ал коюлган конкреттүү тапшырманы аткара алабы же жокпу, түшүнүү керек. Жыйынтыктап айтканда, HR-адистерине резюмелерди изилдөөгө көбүрөөк убакыт талап кылышат, бул жалдоо чыгымдарын көбөйтөт.

Бир нече жыл мурун, Кыргызстанда эң кеңири таралган үч эмгек акы системасы болгон:

1. Тарифтик система, ал убакыттык (повременная) же кесинди (сдельная) ставкасы болушу мүмкүн жана көбүнчө мамлекеттик түзүмдөрдө жана айрым коммерциялык уюмдарда колдонулат. Бул жерде эмгек акы ар кандай факторлорго, мисалы, квалификацияга, иш стажына, эмгек шарттарына жана башкалар сыяктуу ар кандай факторлорго көз каранды.

2. Стартаптар арасында популярдуу болгон тарифсиз система. Бул жерде эмгек акы, мисалы, компаниянын таза кирешеси сыяктуу белгилүү бир көрсөткүчтөргө түздөн-түз көз каранды.

3. Тарифтик жана тарифтик эмес системалардын элементтерин бириктирген аралаш система. Кызматкерлер базалык маяна алышат, бирок ошондой эле уюмдун кирешеси сыяктуу башка көрсөткүчтөрдүн негизинде бонустарды ала алышат [4, 62-65-бб.].

Грейдинг – кызмат орундарын же кызматкерди баалоо жана рейтинг системасы катары эмгек акы жаатындагы инновацияны билдирет. Көптөр бул тармактагы көйгөйлөрдү чечүү үчүн потенциалды, ал тургай келечектеги эмгек акы системалары үчүн негиз болуу мүмкүнчүлүгүн көрүшөт. Себептерин карап көрөлү:

1. Системадагы баалар компанияга ар кандай максаттарга жетүү жана стратегияларын толугураак ишке ашырууга мүмкүндүк берет;

2. Кызматкерлерди разряд боюнча баалоо жана рейтингги персоналдан максималдуу көрсөткүчтөргө жетишүүгө жардам берет;

3. Грейдинг баалуу кызматкерлерди тарта алат жана сактап кала алат, бул компания үчүн өзгөчө маанилүү [1, 112-б.].

Баалоо процессинде ар бир кызмат ордун же кызмат орундарынын тобун компания үчүн маанилүүлүгүнө жараша баалоо жана наам берилет. Грейддер – бул менеджмент жагынан эквиваленттүү деп эсептелген кызмат орундарынын топтору. Компаниянын көлөмүнө жараша аз сандан онго чейин же андан да көп грейддер түзүлүшү мүмкүн.

Грейдинг эки негизги ыкма менен колдонулушу мүмкүн:

1. Грейддин кызмат ордун баалоо. Бул жерде ар бир позициянын мааниси менеджмент көз карашынан бааланат жана грейддер компания үчүн маанилүүлүгүнө жараша жайгаштырылат.

2. Кызматкердин грейдине баа берүү. Бул учурда, ар бир кызматкер өзүнүн баалуулугун, тажрыйбасын, квалификациясын жана башка жөндөмдөрүн эске алуу менен жекече бааланат [3, 381-б.].

Грейдинг системасында кызматкерлерди жекече баалоо татаалыраак болушу мүмкүн, бирок ал иш жүзүндө да колдонулат. Бул, айрыкча, кызматкерлердин жоопкерчилик деңгээли жана кесиптик мүнөздөмөлөрү алардын кызмат ордуна караганда көбүрөөк мааниге ээ болгон компанияларда көп кездешет. Мындай уюмдар, адатта, чакан компаниялар же жаңы ачылган ишкана, мекемелер.

Грейдинг системасы Эдуард Н. Хей тарабынан иштелип чыккан жана алгач мамлекеттик кызматкерлерди баалоо үчүн арналган. Бирок, изилдөөлөр көрсөткөндөй, ал ар кандай уюм үчүн

натыйжалуу болушу мүмкүн, ошондуктан көптөгөн америкалык жана европалык компаниялар тарабынан активдүү колдонулат.

Грейдинг системасын жакшыраак түшүнүү үчүн, АКШнын мисалында карап көрөлү. Америка Кошмо Штаттарындагы мамлекеттик кызматкерлер грейдинг эмгек акы төлөө тутумунун алкагында иштешет. Бул система кызматкерлердин эмгек акысын аныктоочу көптөгөн критерийлерди камтыйт. Негизги критерийлердин арасында:

1. Баш ийген кызматкерлердин болушу;
2. Кадрларды башкаруу сапаты;
3. Кызматтын же кызматкердин уюмдун каржылык ишине тийгизген таасири;
4. Кызматкердин өз алдынча башкаруу чечимдерин кабыл алууга жөндөмдүүлүгү жана даярдыгы;

5. Кызматкерди уюмдун кирешеси жана чыгашасы контекстинде анын ишмердүүлүгүн талдоо жана баалоо [2].

Грейдинг Европада жана АКШда тарифтик эмгек акы системасын ийгиликтүү алмаштырды. Бул системанын эффективдүүлүгүн Кыргызстан да түшүнүшү керек жана көптөгөн ата мекендик компаниялар аны өз тажрыйбаларына киргизүүнү өнүктүрүшү керек. Кызыкчылыктын мындай өсүшүнүн негизги себеби – күчтүү атаандаштык чөйрөсүндө кадрлардын маанилүүлүгүн түшүнүү, ошондой эле персоналды башкаруудагы стимул системасынын натыйжалуулугун таануу болуп эсептелет.

Ошентип, биз грейдинг системасы абдан натыйжалуу деген тыянакка келдик. Бул кызматкерлердин мотивациясын жакшыртууга жана алардын өндүрүмдүүлүгүн жогорулатууга өбөлгө түзөт. Грейдинг системасы да ийкемдүүлүккө ээ, бул азыркы тез өзгөрүп жаткан дүйнөдө негизги аспект болуп саналат. Мунун баары грейдингди адам ресурстарынын көптөгөн көйгөйлөрүн чечүүгө жөндөмдүү эң инновациялык эмгек акы системасына айлантат. Ошондуктан, Кыргызстандык ишканалардын көпчүлүгү өз ишинде эмгек акынын бул өнүккөн системасын киргизүү жөнүндө олуттуу ойлонушу керек деген тыянакка келдик.

Адабияттар:

1. Елисеева Н.А. Грейдинг как инструмент оптимизации системы вознаграждения персонала организации / Н.А. Елисеева, А.Е. Заводчикова // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Пермь, 05 июня 2020 года. – Пермь: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2020. – С. 111-113.
2. Рахимова А.М. Совершенствование системы оплаты труда на основе грейдинга / А. М. Рахимова // Мавлютовские чтения: Материалы XIV Всероссийской молодежной научной конференции. В 7-ми томах, Уфа, 01-03 ноября 2020 года. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2020. – С. 45.
3. Филимонова Ю. В. Грейдинг как развитие тарифной системы оплаты труда / Ю. В. Филимонова // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. - 2020. - Т.1. - №17. - С. 379-384. – DOI 10.36629/2686-7788-2020-1-379-384.
4. Элмуратов Ш.З. Роль регионального брендинга в улучшении имиджа регионов Кыргызстана / Элмуратов Ш.З. / Известия вузов Кыргызстана – 2021. №17. – С. 62-65. ISSN: 1694-7681eISSN: 1694-7681.