

ГІЛЬОРМЕ

Тетяна Вікторівна

УДК 331.10.45:654.15

## РАНЖУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## RANKING AS TECHNOLOGY STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISES

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики Дніпропетровського національного університету ім. О. Гончара

*Стаття присвячена розробки практичні рекомендації щодо ранжирування персоналу підприємств за групами (А, В, С). Запропоновано ранжирування персоналу підприємств складається з 4 етапів: підготовчий; проведення анкетування та обробки результатів; ранжирування та інформування.*

*Статья посвящена разработки практическим рекомендациям по ранжированием персоналом предприятием по группам (А, В, С). Предложенное ранжирование персонала предприятия состоит из 4 этапов: подготовительный; проведение анкетирования та обработки результатов; ранжирования и информирования.*

*The present article is practical recommendation regarding the personnel ranking system at companies according to groups (A, B, C). Personnel ranking at companies is suggested to include 4 stages: preparatory stage, questionnaire survey and result processing, ranking and information distribution.*

**Ключові слова:** персонал, ранжування, адаптація, розвиток

**Ключевые слова:** персонал, ранжирование, адаптация, развитие

**Keywords:** personel, ranking, adaptation, development

## ВСТУП

Розвиток персоналу має забезпечує його адаптацію до змін умов діяльності підприємств. Обґрунтування заходів щодо забезпечення розвитку персоналу є складним теоретико-методологічним та практичним завданням, що потребує розробки заходів щодо оцінки персоналу як ключовим елементом системи управління персоналом підприємства. Вагомий внесок у дослідження питань формування механізму оцінки персоналу підприємств зробили: І. Аксютко, В. Бойченко, О. Суминова [1], Т. Дерев'яно [4], С. Цимбалюк [5], О. Щепановська [6] та ін., наукові здобутки яких мають важливе значення для теорії та практики управління персоналом підприємств. Проте потребує подальшого дослідження розробка практичних рекомендацій щодо ранжування персоналу за групами (А,В,С) на основі використання методичного інструментарію АВС-аналізу, побудови кривої Лоренца

**МЕТА РОБОТИ** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо ранжування персоналу за групами (А,В,С) та механізму запровадження запропонованих управлінських рішень

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано загально-наукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: критичного аналізу, наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень ґрейдову оцінку (при

ранжуванні персоналу); АВС-аналіз (при групуванні персоналу підприємств).

## РЕЗУЛЬТАТИ

Здійснення аналізу розвитку персоналу підприємства відокремив показники, які не мають кількісну оцінку, тому пропонується використовувати ґрейдову систему оцінки. Але відмінну від існуючих ґрейдів, слід використати ранжування персоналу підприємства на засадах адаптації: до робочого місця, адаптація до трудового колективу, до змін умов діяльності.

Серед представлених методологічних інструментів найбільш популяризованою є ґрейдова система (grade – розташовувати по ступеням, ранжувати). Процес впровадження та розробки ґрейдів, як моделей компетенцій і КРІ (key performance indicators - ключові показники ефективності) трудомісткий [1]. Керівництво підприємств у результаті ґрейдової оцінки отримує рекомендації як по звільненню, так по перерозподілу функціональних обов'язків - все це наслідок необхідної атестації персоналу.

Розробити анкету, провести опитування, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки - прості рекомендації для узагальнення зворотного з персоналом підприємств. Безумовно, труднощі та можливості для розвитку персоналу знаходяться на кожному з вищезгаданих етапів роботи із зворотним зв'язком.

Розроблена анкета для дослідження розвитку персоналу підприємства включає властивості для всіх

п'яти категорій працівників підприємства трьох блоків: «Адаптація персоналу до робочого місця», «Адаптація персоналу до трудового колективу», «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства».

Безпосередній керівник зобов'язаний надати розширений зворотний зв'язок своїм підлеглим за результатами блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» з метою обговорення виставленої оцінки і коментаря, що відповідає блоку.

На підставі заповнених анкет відбувається розрахунок міри досягнення результатів по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» - обчислюється як співвідношення фактично отриманої працівником суми балів до максимально можливої кількості балів по цьому блоку (у процентному виразі). Ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» буде визначатися за формулою:

$$B_{Атк} = \frac{a_{факт}}{a_{max}} * 100 \quad (1)$$

де:  $B_{Атк}$  - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу»;  $a_{факт}$  - фактична кількість набраних балів;  $a_{max}$  - максимальна кількість балів.

В результаті отримаємо підсумкове значення оцінки в цьому блоці, вираженого у відсотках, - від 0 до 100.

Для оцінки по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» використовується інформація, отримана в ході оцінки результатів праці за період, який співпадає з періодом проведення комплексної оцінки.

Міра досягнення результату по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» обчислюється як

$$B_{(Атк, Арм, Аін)} = \chi_{Атк}^{експ} \cdot B_{Атк} + \chi_{Арм}^{експ} \cdot B_{Арм} + \chi_{Аін}^{експ} \cdot B_{Аін} \quad (4)$$

де:  $B_{(Атк, Арм, Аін)}$  - ступінь досягнення блоків, які оцінюються, %;  $\chi_{Атк}^{експ}$ ,  $\chi_{Арм}^{експ}$ ,  $\chi_{Аін}^{експ}$  - відповідно ступінь значущості по блокам оцінки «Адаптація персоналу до робочого місця», «Адаптація персоналу до трудового колективу», «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства», які проставляють експерти.

В результаті отримується підсумкового значення оцінки в комплексній оцінці розвитку персоналу підприємств, вираженого у відсотках, - від 0 до 100.

За підсумками ранжування працівники підприємства розподіляються за наступним групам: Група А - 20% від кількості працівників, що ранжуються, з максимальною мірою досягнення по підсумкам оцінки; Група В - 60% від кількості працівників, що ранжуються, з середньою мірою досягнення; Група С - 20% від кількості працівників, що ранжуються, з мінімальною мірою досягнення.

Встановив правила для сегментації про групам, на підставі принципу Парето, приведемо приклад

середньоарифметичне значення мір досягнення за період, який співпадає з періодом проведення комплексної оцінки (у процентному виразі):

$$B_{Арм} = \frac{Cm_{кв_i} + Cm_{кв_{(i+1)}}}{2} \quad (2)$$

де:  $B_{Арм}$  - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця», %;  $Cm_{кв_i}$  - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» за  $i$  квартал, %;  $Cm_{кв_{(i+1)}}$  - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» за  $(i+1)$  квартал, %.

Міра досягнення результату по блоку «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства» розраховується (у процентному виразі):

$$B_{Аін} = \frac{\beta_{факт}}{\beta_{max}} * 100 \quad (3)$$

де:  $B_{Аін}$  - ступінь досягнення по блоку «Адаптація персоналу до змін умов діяльності підприємства»;  $\beta_{факт}$  - фактична кількість набраних балів;  $\beta_{max}$  - максимальна кількість балів.

В результаті визначається підсумкове значення оцінки в цьому блоці, вираженого у відсотках, - від 0 до 100.

На підставі попередніх підсумків оцінки по кожному з блоку оцінки розраховується підсумкова міра досягнення результату працівниками, що оцінюються по комплексній оцінці розвитку персоналу:

ранжування персоналу для підрозділу відділу взаємодії з підрозділу досліджуваного підприємства. Отримані результати підлягають аналізу, на підставі якого фахівці з роботи з персоналом підприємств зв'язку спільно з безпосереднім керівником оцінюваного працівника виносять рекомендації про плани розвитку в індивідуальному порядку, а також про зарахування в кадровий резерв підприємства.

За результатами аналізу розвитку персоналу підприємств зв'язку, групується персонал в залежності від розміру їх вкладу в сукупний ефект (в розвиток персоналу) (рисунок. 1).

На підставі отриманих даних про розвиток персоналу за підсумками оцінювання відбувається ранжування персоналу підприємств зв'язку. Ранжування виконується окремо для кожного функціонального підрозділу (управління, служби, відділу) згідно методики АВС аналізу.

Якщо персонал підприємств відноситься до групи А - приймається рішення про необхідність включення в кадровий резерв. Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника

велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я,

незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

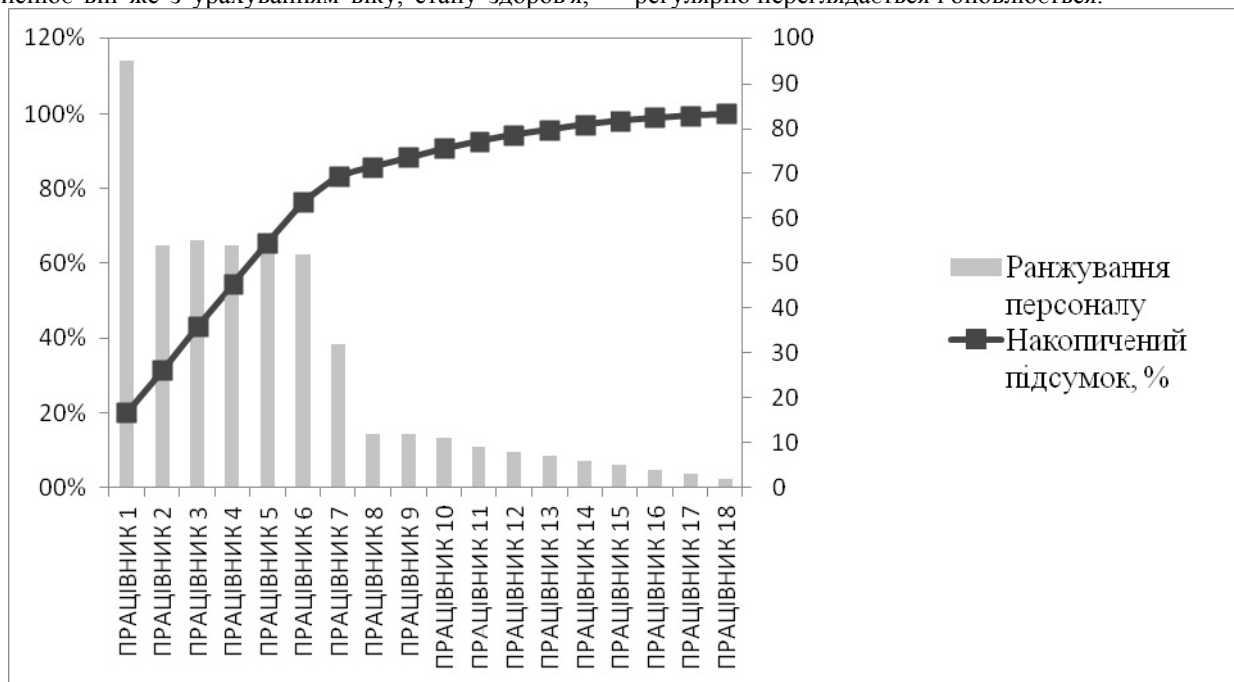


Рис. 1. Ранжування персоналу для підрозділу досліджуваного підприємства (крива Лоренца)

Якщо персонал підприємств відносяться до групи В - рекомендується при наступному дослідженні, звернути увагу на дану групу: тенденція стане стабільна по властивостям з блоку «Адаптація персоналу до трудового колективу» - необхідно прикласти зусилля по розвитку даних властивостей персоналу. Якщо проблемними були властивості персоналу підприємств з блоку «Адаптація персоналу до робочого місця» необхідно дослідити всі фактори, які вплинули на результати праці. Якщо персонал підприємств відносяться до групи С це потребує найбільш уваги: при неможливості прийняття заходів для переходу у більш стабільну групу В, розглядається існування ймовірності звільнення працівника.

**ВИСНОВКИ**

Для поглиблення використання АВС аналізу при ранжуванні персоналу підприємства можливо використовувати інструменти XYZ-аналізу. Впровадження розглянутих пропозицій щодо ранжування персоналу підприємств дозволить побудувати базис для механізму забезпечення розвитку персоналу підприємств можливість суб'єктам господарювання в умовах кризових явищ якісніше здійснювати забезпечення стабільного і поступового розвитку, оперативно реагувати на зміни її ринкового середовища, визначати заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Грейдинг: путь к справедливому вознаграждению [Электронный ресурс] / И. Аксютко, В. Бойченко, О. Суминова / Деловой портал «Управление производством». – Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/wage\\_system/grading-metinvest.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/wage_system/grading-metinvest.html)
2. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
3. Грейды, грейдирование, метод Хея [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://university.imicor.ru/interesting-articles/141-greydi-metod-heya.html>
4. Дерев'яно Т.А. Удосконалення механізму грейдової системи оплати праці / Т.А. Дерев'яно // Схід. – 2008. – № 4 (82) – С. 41–46.
5. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] / С. Цимбалюк. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
6. Щепановська О.В. Грейдова система оцінювання посад та оплати праці / О.В. Щепановська // Управління розвитком. - 2012. - №15. - С. 44 – 46.