

2. Канигін С. Неупереджене підтвердження професійних компетенцій [Електронний ресурс] / С. Канигін. — Режим доступу: <http://carcipa.ua/ru/articles/853.html>.

3. Петюх В.М. Мотивація сертифікації працівників в сфері управління персоналом / Петюх В.М., Захарченко Я.Л. // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. — 2013. — № 2. — С. 60—67.

Тези розміщено за посиланням:



<http://goo.gl/7XxvqT>

Марченко Максим (Україна)

канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
mku@ukr.net

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО ХОЛДИНГУ

Marchenko Maksym (Ukraine)

PERSONNEL EVALUATION SYSTEM: THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN HOLDINGS

У сучасній науково-теоретичній базі існує неймовірно велика кількість систем оцінювання співробітників, не таємниця, що більшість з них так і залишаються теоретичними, ніколи не використовуються на підприємствах, або їх використання досить обмежене. Постає актуальне питання, як керівництву компанії вибрати найефективнішу систему оцінювання персоналу, яка б не

просто виявляла недоліки в діяльності співробітників підприємства, а й дозволяла підвищувати їх ефективність.

Власник агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» (МХП), мільярдер Юрій Косюк, пішов найрозповсюдженішим шляхом, він звернувся до досвіду найвідоміших керівників, зокрема, використав управлінський досвід і поради Джека Уелча, легендарного CEO компанії General Electric, які той виклав у своїй автобіографічній книзі «Історія менеджера». Найбільшу увагу в компанії МХП звернули на систему диференціації співробітників. Суть методу доволі проста: на підприємстві оцінюють ефективність і компетентність кожного співробітника за підсумками року. Кращих заохочують, слабких звільняють, тих же, хто опинився по середині (Уелч вважав, що таких має бути приблизно 70 % персоналу), активно навчають і розвивають.

Після трьох місячної підготовчої роботи у листопаді 2013 року в МХП стартувала система оцінювання персоналу. HR-службою було визначено, який відсоток співробітників холдингу раціонально включити в оцінку (на сьогоднішній день весь штат МХП налічує 31000 осіб), а також було прописано ключові показники ефективності (KPI) для кожного відділу. Визначалися і з основними компетенціями та коефіцієнтами для кінцевого розрахунку набраних співробітниками балів. У перший рік вирішили оцінити 3230 співробітників холдингу — менеджерів і фахівців, у подальшому планується з кожним роком збільшувати відсоток оцінюваних фахівців.

Підсумковий бал складається з двох частин: оцінки за KPI і оцінки за компетенціями. У кожного співробітника свої KPI, на початку року перед ними ставляться завдання і прописуються вимоги до їх виконання. У виробників, наприклад, такі показники: обсяг і якість виробленого м'яса, збереження поголів'я. Одне із завдань співробітників PR-відділу — випуск корпоративного журналу з певною кількістю матеріалів у чітко визначений термін і т.д. Вже у процесі визначення KPI з'ясувалося, які відділи і позиції в компанії зайві. Співробітника оцінює його безпосередній керівник, виставляючи йому за підсумками року бали за виконання кожного завдання. Нуль — якщо завдання не виконано взагалі; один бал — якщо виконано не вчасно або не відповідно до вимог; два — якщо все зроблено ідеально.

Друга складова оцінки — компетенції. Їх сім: управління залученістю, розвиток підлеглих, стратегічне мислення, комунікабельність, лідерство, орієнтація на результат та інноваційність мислення. Перші три компетенції — управлінські. Їм повинні

відповідати тільки ті фахівці, у яких є підлеглі. Решта поширюються на всіх співробітників. Компетенції оцінюються за рівнями — все залежить від посади. Оцінка компетенції — від нуля до п'яти — відбувається за системою «360 градусів»: бали виставляють собі сам оцінюваний, а також його безпосередній начальник, колеги та підлеглі (якщо співробітник займає керівну посаду). Розрахунки проводить спеціальна комп'ютерна програма. Максимальний бал за компетенцією становить 1,44. У підсумку найефективніші співробітники компанії набирають 3,44 бала (2 за КРІ + 1,44 за компетенції). Вони потрапляють ув зелену зону. За підсумками першої оцінки в зеленій зоні опинилися 20 % співробітників МХП. 70 % — у жовтій, решта — у червоній. Співробітники, які потрапили в червону зону, будуть звільнені. Чи справедливо це? «Єдиний спосіб допомогти людям, які досягли виняткових результатів, — не обтяжувати їх людьми, які на це не здатні», пише Джим Коллінз у біблії бізнесменів ХХІ століття — книзі «Від гарного до великого». Приблизно тієї ж логікою керуються в МХП.

Диференціацію нерідко критикують. Основні аргументи зводяться до такого: диференціація підриває ідею командної роботи, тримає співробітників у постійному стресі і несправедлива до тих, хто опиняється в червоній зоні, тому що їх позбавляють можливості виправитися. У червоній зоні можуть виявитися люди, яким просто не пощастило конкретно в даний момент і з цим завданням. Критично важливо, щоб оцінка сприймалася співробітниками як мотивуючий і розвиваючий інструмент, а не як караючий меч. Звільняти людей має сенс, коли причини встановлені, коригувальні дії проводилися, але ситуація повторювалася знову. Також існують ситуації, коли в червоній зоні виявлялися амбітні люди, які ставили високу планку і брали на себе завищені зобов'язання.

Джек Уелч запевняє, що диференціація сприятливо позначається на фінансових результатах компанії, але тільки в довгостроковій перспективі. Так що про прямий вплив нової оцінки персоналу на фінансові показники МХП говорити поки рано. Що ж дала холдингу диференціація? Вона дозволила прибрати, крім неефективних людей, зайві позиції. У тому числі дублюючі, що виникли внаслідок поглинань. Дозволила сформувати кадровий резерв і мотивувати менеджерів середньої ланки. Вони прагнуть потрапити в зелену зону, оскільки це збільшує їх шанс просунутися службовими сходами. У МХП у кожного структурного підрозділу є кар'єрні карти — списки резервістів на керівні посади.

У кадровому резерві можуть виявитися тільки співробітники із зеленої зони. Складання резервних карт — це ще й хороший спосіб перевірити ефективність регіональних директорів. Їх можуть зняти з посади, якщо на підконтрольних їм заводах кілька років поспіль немає резервістів: відсутність перспективних співробітників свідчить про погане керівництво.

«Зеленим» кадрам доступне краще навчання. Їх відправляють на тренінги та майстер-класи як в Україні, так і за кордоном — переважно в бізнес-школи США. Оцінка дозволяє ефективніше витрачати гроші на співробітників. Захищаючи бюджет, HR-менеджер може аргументувати керівництву, чому саме ця людина буде відправлена на коштовне навчання. Наприклад, співробітник-резервіст на посаді директора заводу, і йому потрібно освоїти відсутні управлінські компетенції.

Оцінка не годиться для носіїв унікальних компетенцій. А саме такі люди завдяки своїм нестандартним здібностям і ідеям є головною рушійною силою компанії. Відносно МХП — це сам Косюк і близько півтора десятків менеджерів, які підпорядковуються безпосередньо йому. Серед них — перший заступник голови правління, заступники з виробництва, фінансів, директора з маркетингу, персоналу та ін. Вони не підпадають під загальну оцінку — їх оцінює власник МХП, який не чекає рік, щоб звільнити людину або вказати на слабкі місця. Головна вимога Косюка до топ-менеджерів — вони повинні мислити як підприємці, а не наймані управлінці, самостійно розробляти проекти в інтересах компанії, впроваджувати їх і контролювати. Як мотивувати людей з таким мисленням? У кінці року топи МХП отримують бонус, який прив'язаний до фінансових показників холдингу і часто перевищує річний оклад. Вони зацікавлені в зростанні добробуту компанії і роблять для цього все, що в їх силах.

Ще одна порада Джека Уелча: «Поставити на ключові місця правильних людей набагато важливіше, ніж самостійно розробляти стратегію».

Список використаних джерел

1. *Дарія Исакова*. Рецепт Уэлча / Дария Исакова // Forbes Украина. — 2015. — №3.
2. *Джек Уэлч*. История менеджера / Джек Уэлч, Джон А. Бирн // Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 496 с.
3. *Джим Коллинз*. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Джим Коллинз: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.

Тези розміщено за посиланням:



<http://goo.gl/EUhkOD>

Нехорошева Людмила (Беларусь),

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики промышленных предприятий,

Белорусский государственный экономический университет,

Самойлов Михаил (Беларусь)

канд. техн. наук, доцент, директор Института магистерской подготовки,

Белорусский государственный экономический университет,

kepp@bseu.by

**МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ
ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МАГИСТРАТУРЫ**

Nekhorosheva Ludmila, Samoilov Mikhail (Belarus)

**MODERNIZATION OF THE ECONOMIC
AND BUSINESS EDUCATION ON THE BASIS
OF IN DEPTH TRAINING MASTER'S DEGREE PROGRAMS**

Глобализация, кризисные процессы представляют, с одной стороны, угрозы и вызовы для экономики, с другой стороны, формируют новые возможности для ее развития. Чтобы противос-