

УДК 331.005.95

В.М. Колосок, М.Л. Цуркан

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХОЛДІНГІВ
(ДЛЯ ГІРНИЧО МЕТАЛУРГІЙНОГО ХОЛДІНГУ)

У статті проаналізовано новітні технології HR-менеджменту, зокрема «асесмент» - технологію, яка представляє собою поєднання різних методик, збудованих певним чином за певним алгоритмом і правилам; розроблено оптимальний набір загальних компетенцій, якими мають володіти працівники підрозділів корпоративних структур.

The article analyzes the latest technology HR-management, in particular the «Assessment» – technology which is a combination of different techniques, built a certain way for a certain algorithm and rules; The optimum set of general competencies that workers should have divisions of corporate structures; singled out the main criteria for evaluation conducted by assessment-center, which should include competency model; analyzes the main factors that promote disclosure of potential employees holding «Metinvest»; The expediency of operation of the new technology HR-management – Assessment-Centre-common system of personnel management holding «Metinvest»; been proposed to create Assessment-center-based Metinvest Holding, which will be

in close collaboration with the tools of learning and development holding «Metinvest» (program «Corporate University») and the model of interaction Data Center tools.

Ключові слова: управління персоналом, assessment-центр, металургійне підприємство, вертикально-інтегрований холдинг.

Keywords: HR, assessment-center, steel mill, a vertically integrated holding.

Постановка проблеми. Враховуючи зростання уваги науковців, аналітиків та власників міжнародного бізнесу до HR-менеджменту, виникає проблема необхідності удосконалення та доповнення існуючих методик та технологій управління персоналом на підприємствах у складі вертикально-інтегрованих холдингів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема визначення методичних підходів до управління персоналом, що працює на промислових підприємствах у складі корпоративних об'єднань присвячені роботи українських вчених-економістів: В.М. Колосок, А.І. Писаревської, А.Е. Федорової, О.А. Морозової, Г.Р. Джинчарадзе, О. В.Горшкова. Праці зазначених науковців присвячені розвитку нових підходів управління персоналом в інтегрованих корпоративних структурах.

Мета дослідження — обґрунтувати доцільність використання нової технології HR-менеджменту — *Assessment-центр* в системі управління персоналом інтегрованих холдингів (на прикладі холдингу «Метінвест»).

Результати досліджень. Стратегічні пріоритети, цілі розвитку та основні завдання роботи Кабінету міністрів на 2016-2017 рр. обґрунтовують принципове значення побудови якісної системи управління персоналом на національних підприємствах у напрямку підвищення ефективності роботи підприємств в цілому. Безумовно, висококваліфіковані кадри, що мають відповідні професійні знання та навички, гідке аналітичне мислення, здатні генерувати нові ідеї, інколи нестандартні, але ефективні рішення, виконують функції базової ланки загальної системи корпоративного менеджменту, що забезпечують роботу всієї вертикально-інтегрованої корпоративної структури.

Заходи, що має виконати Україна згідно реформаційних вимог Європейського Союзу в асоціативному та інтеграційному процесах вимагає новітніх рішень та реформ у галузі національного корпоративного HR-менеджменту. Зокрема, це пов'язано з тим, що керівництво кадрових відділів структурних підрозділів корпорацій повинно навчитись досить чітко зіставляти реальні та потенційні можливості кожного з підлеглих працівників із конкретними завданнями, які потрібно вирішити в потрібні терміни і за певних обставин. Можна стверджувати, що вирішити таку задачу досить складно, це вимагає удосконалення методів, методик, технологій кадрового менеджменту; підвищення прозорості проведення оцінки персоналу, підвищення ефективності системи зворотнього зв'язку керівного та підлеглого кадрового складу між собою.

Новітніми інструментами для HR-менеджерів, які мають серйозну самостійну концепцію в контексті глобалізації, стали такі види аналізу як аналіз ролей, стейкхолдерів, культурний аналіз. Об'єднати дані види аналізу дозволяє метод *assessment-центрів*.

Дана технологія, що використовується в процесі оцінки персоналу, дозволяє сформувати потужну команду професіоналів, що за рахунок складу необхідних компетенцій, прагнення до саморозвитку, самореалізації створять передумови за для

підвищення продуктивності праці та ключових показників ефективності діяльності корпорації в цілому.

З кожним днем зростає розуміння того, що для ефективної роботи з кадровим резервом необхідна модель компетенцій, яка буде містити опис вимог до знань, умінь і навичок працівників, необхідних для успішної діяльності. Ця модель повинна враховувати особливості працівників, описувати відмінності у вимогах до працівників різних груп посад, відображати наступність у розвитку компетенцій. Тут і зараз час вимагає від компанії формування кваліфікованих управлінських команд, здатних:

Працювати оперативно, ефективно і якісно.

Приймати й реалізовувати інноваційні рішення.

Усвідомлювати важливість місії корпоративного підрозділу.

Дотримуватись неупередженість і правової порядності.

Тільки проведення оцінки управлінських компетенцій дозволяє правильно розподілити на керівні посади співробітників. Таким чином менеджери всієї ієрархічних рівнів системи управління холдингом можуть використовувати таланти своїх співробітників найбільш ефективно, що в довгостроковій перспективі дозволить підтримати в співробітниках відданість компанії і вмотивованість.

Для формування ефективної команди працівників необхідно сформувати модель компетенцій, яка містить інтегральне опис вимог до знань, умінь і навичок працівників, необхідних для успішного виконання діяльності і враховує особливості діяльності кожного працівника окремо. Дана модель описує відмінності у вимогах до працівників різних груп посад, корпоративних підрозділів і відображає наступність у розвитку компетенцій.

У створенні моделі компетенцій безпосередню участь беруть керівники органів влади, які визначають параметри успішності співробітників. Виділені параметри лягають в основу розроблених компетенцій працівників інтегрованих підприємств.

Компетенції, що має містити відповідна модель, є критеріями оцінки проведеної, наприклад, методом *assessment-центри*.

Впровадження системи оцінки компетенцій працівників, що працюють у підрозділах корпорацій дозволяє:

стимулювати працівників підвищувати свою кваліфікацію;

виявити необхідність в підвищенні кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки керівників і фахівців;

створити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника;

формувати навчальні програми для всіх ієрархічних рівнів корпорації, що дозволяє ефективно розподіляти корпоративні кошти, виділені на навчання;

ефективно використовувати потенціал працівників на тих посадах, на яких вони здатні приносити найбільшу користь корпорації;

оцінити можливість застосування потенційних можливостей співробітників в перспективі;

процедуру формування кадрового резерву ефективним, адресним, прозорим і відкритим;

встановити відповідність керівників і фахівців праву включення до кадрового резерву холдингу.

З точки зору ОЕСР, головна мета функціонування подібних центрів з управління персоналом в нинішніх умовах дійсності — це зміцнення цілісності бізнесу, держави та суспільства; підвищення ефективності діяльності національних інтегрованих підприємств за рахунок зростання продуктивності праці, рівня професійного та компетентнісного розвитку працівників. Щоб домогтися успіху, керівники HR-відділів повинні бути обладнані відповідальними, професійними, застосовувати в своїй роботі ефективні й дієві інструменти кадрового менеджменту.

За результатами наведеного теоретичного обґрунтування доцільності використання *assessment-центрів* в кадровому менеджменті, в дослідженні пропонується створити *Assessment-центр-METINVEST* на базі Управління кадровою політикою Дирекції з персоналу ТОВ «Метінвест холдинг».

Діяльність *Assessment-центр-METINVEST* має вирішити наявні проблеми забезпечення якості та ефективності управління персоналом інтегрованих корпоративних структур.

Проектування Центру перш за все необхідно розпочати з визначення місії, мети створення та основних завдань його діяльності.

У дослідженні пропонується вважати *головною місією Центру* — створення професійної та компетентної команди професіоналів.

Головна мета створення Центру — підвищення рівня професійності, компетентності працівників корпоративної структури за рахунок удосконалення професійної практики HR-менеджменту на основі поєднання професійних компетенцій та досвіду професіоналів з оцінки персоналу.

Основний базис — це взаємодія трьох головних компонентів — практики, науки і освіти; спілкування та співробітництво провідних фахівців з аудиту між собою. Саме за рахунок цього можливо розкрити потенціал працівників. Результати оцінки персоналу, засновані на даних принципах, повинні досить чітко виявляти слабкі місця працівників, що вимагають доопрацювання, роботи над собою, підвищення професійності, отримання нових необхідних знань, можливо, перепідготовки, перекваліфікації. Це також стосується й з боку топ-менеджменту (зокрема, Дирекції з персоналу та соціальних питань холдингу «Метінвест») необхідності сприяття розвитку працівників, створення гідних умови праці, мотивувати на досягнення кращих результатів, підвищення рівня компетентності, професійності людських ресурсів. Все це має бути спроможні надати ресурси Центру.

Розкриття потенціалу працівників холдингу «Метінвест» за рахунок:

навчальних програм центру, тренінгів, мастер-класів, програм стажування та обміну досвідом, участі в формулах з управління персоналом та HR — менеджменту; сприяння здійсненню належного рівня та організації оцінки персоналу за рахунок підвищення ефективності, прозорості та підзвітності;

консолідація професійних знань, навичок, вмінь та досвіду провідних фахівців з HR-менеджменту;

розробка наукових пропозицій щодо удосконалення корпоративної HR-політики; створення переваг користування послугами Центру, включаючи можливість користування корпоративними професійними мережами, що сприятимуть спілкуванню та обміну досвідом працівників холдингу між собою;

організація високого рівня навчання в Центрі ;

видання сертифікатів для осіб, що пройдуть навчання в Центрі, приймуть участь в роботі конференцій, тренінгів, мастер-класів; та інше.

На основі результатів теоретичного аналізу наукових аналітичних джерел інформації [1-3] було обрано найбільш оптимальні загальні компетенції, що повинні мати працівники холдингу «Метінвест» (табл.1).

Таблиця 1

**Оптимальний набір загальних компетенцій працівників холдингу «Метінвест»
(сформовано автором)**

| № | Компетенція | Описання |
|----|---|--|
| 1. | Здатність до роботи в команді | Робота в команді показує повагу колег і співробітників Розвиває і підтримує хороші робочі відносини з іншими людьми, обміну інформацією та знаннями в належних випадках Формування власних пропозицій, ідей і перспектив Розуміння своєї ролі в команді, докладання всіх зусиль, щоб якісно відігравати його / її частину |
| 2. | Обробка великих масивів інформаційних даних | Здатність до виокремлення сутнісних висновків з інформаційних джерел Робота з різними типами інформації, наприклад, числовими масивами, графіками, здійснення розрахунків, тощо. |
| 3. | Навички HR-менеджменту | Використання підходів до забезпечення виконання роботи ретельно і організовано Розробка нових способів роботи речі краще і ефективніше |
| 4. | Знання основ корпоративного менеджменту | Знання принципів та головних стратегій холдингу Досвід роботи за спеціальністю та посадою, що займає працівник Розуміння корпоративних цінностей холдингу |
| 5. | Націленість на результат | Здатність брати на себе відповідальність за роботу Вміння працювати в дед-лайн, завершувати роботу вчасно Вміння перевіряти всі види робіт ретельно, згідно високих стандартів; вміння вчитися на помилках Вміння ідентифікувати і оцінювати актуальність і важливість поставлених завдань Демонстрація ініціативи і гнучкості в забезпеченні виконання роботи |

(сформовано автором)

Внутрішній організаційний механізм функціонування Центру представлений відповідним інструментарієм, важелями та методами (рис. 1).

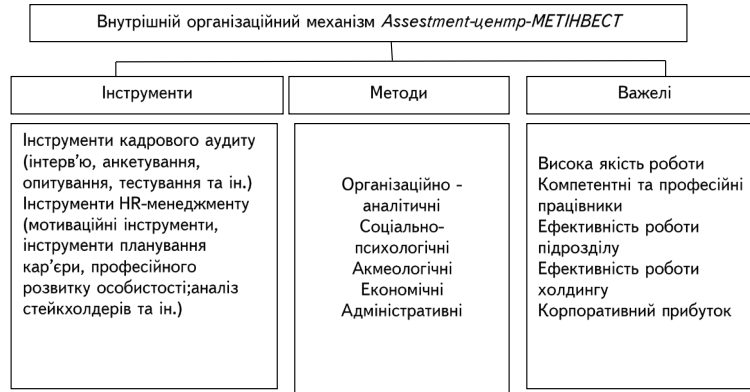


Рис. 1. Внутрішній організаційний механізм функціонування *Assessment-центр-METINVEST* (сформовано автором)

Слід зазначити, що функціонування пропонованого *Assessment-центр-METINVEST* повинно знаходитись у тісному взаємозв'язку із інструментами навчання та розвитку холдингу «Метінвест» (програмами «Корпоративного університету»).

Зокрема, це програми навчання і розвитку керівників і співробітників, що входять в Кадровий резерв допомагають співробітникам досягти рівня вищої та середньої управлінської ланки. Учасників програми висувають керівники підрозділів під час щорічної оцінки ефективності роботи. Потрапити в «Кадровий резерв» можуть співробітники з високими результатами, потенціалом до розвитку і зацікавленістю в кар'єрному зростанні [5;6]. Окрім цього, це програми: «ДНК менеджменту Метінвесту»; «Академія лідерства»; «Вектор розвитку»; Модульна інтегрована програма, розроблена спільно з МШУ «Сколково».

Модель взаємодії *Assessment-центр-METINVEST* з інструментами навчання та розвитку холдингу «Метінвест» наведено на рис.2

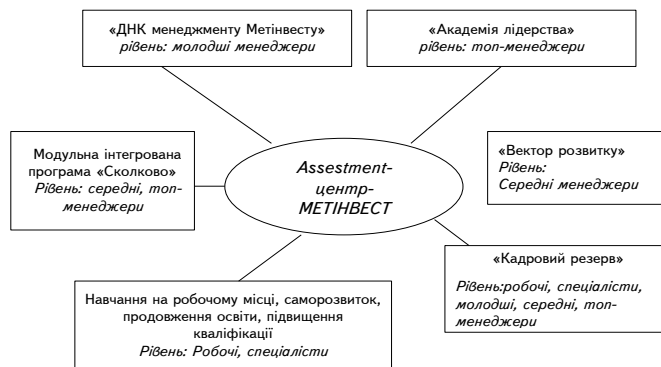


Рис.2. Механізм взаємодії *Assessment-центр-METINVEST* з інструментами навчання та розвитку холдингу «Метінвест» (сформовано автором)

Висновки. За результатами виконаного дослідження обґрунтована доцільність функціонування нової технології HR-менеджменту - *Assessment-центр*- в загальній стратегії управління персоналом холдингу «Метінвест». В статті пропонується створити *Assessment-центр-МЕТІНВЕСТ* на базі холдингу, що буде знаходитись у тісній взаємодії з інструментами навчання та розвитку холдингу «Метінвест» (програмами «Корпоративного університету»). За рахунок реалізації в процесі своєї діяльності головної мети функціонування Центру - підвищення рівня професійності, компетентності працівників корпоративної структури за рахунок удосконалення професійної практики HR-менеджменту на основі поєднання професійних компетенцій та досвіду професіоналів з оцінки персоналу, холдинг «Метінвест» досягає своєї головної мети в галузі управління персоналом - розвитку кращих практик ведення бізнесу, для чого необхідні кваліфіковані фахівці і ефективні керівники, готові вчитися і рости разом з компанією.

1. Горшкова О. В. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции ППС / О. В. Горшкова, И. П. Черная // Университетское управление: практика и анализ. — 2012. — № 4. — С. 57-63; 2. Джинчарадзе Г. Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // [Электронный ресурс]: Инженерный вестник Дона, 2012. — №2. — Электрон. журнал. — Режим доступа: <http://www.ivdon.ru>; 3. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія / В. М. Колосок, О. А. Богачов, А. В. Алістаєва. — Маріуполь : ПДТУ, 2011. — 244 с.; 4. Морозова О.А. Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации // [Электронный ресурс]: Инженерный вестник Дона, 2011. — №1. — Электрон. журнал. — Режим доступа: <http://www.ivdon.ru>; 5. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча». [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.ilyichsteel.metinvestholding.com.ua.; 6. Офіційний сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.metinvestholding.com.ua; 7. Писаревская А.И. Методика внутреннего аудита персонала на предприятии / А.И.Писаревская, Ю.И.Мизик // Вісник Чернігівського державного технологічного університету, 2013. - № 4 (70). — С.51 — 60; 8. Федорова А.Э. Кадровый аудит как инструмент мотивации персонала / А.Э.Федорова // Научно-практический экономико-правовой журнал «Бизнес и право»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=212