

ОБРАЗОВАНИЕ ВЗРОСЛЫХ, САМООБРАЗОВАНИЕ

Аветисян Роман Игоревич

студент

Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал)

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Пятигорск, Ставропольский край

Багдасарян Ирина Валерьевна

студентка

Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал)

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Пятигорск, Ставропольский край

Сердюкова Елена Валентиновна

канд. экон. наук, доцент

ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

ЭФФЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ ХЭЯ

Аннотация: данная статья посвящена обучению руководителей организаций методу Хэй Групп-грейдинг, который позволяет принимать более эффективные управленческие решения с учетом знания и опыта работника, его способностей, способности принимать им самостоятельные решения.

Ключевые слова: организация, персонал, конкуренция, оценка персонала, качество работы.

В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции, оценка персонала играет значительную роль для каждой организации. Среди множества существующих методов оценки персонала, хотелось бы остановиться на методе Хэй Групп-грейдинг, который позволяет руководителям предприятий принимать более эффективные управленческие решения с учетом знания и опыта работника, его способностей, способности принимать им самостоятельные решения.

Изобилие имеющихся теоретических подходов к оценке персонала создаёт компетентным службами трудноразрешимую проблему: выбор способы оценки персонала. М.В Степанова [1] замечает, что «многие крупные предприятия с большим количеством структурных подразделений охотно пользуются методом Хэй Групп-рейтинг в связи с тем, что данная методология предлагает довольно простые и прозрачные решения» [1].

Грейды – это вертикальная структура должностей, в соответствии с которыми рассчитывается основная заработная плата сотрудников предприятия [2].

Грейдинг-группировка должностей по определённым основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда. По сути грейдинг – это способ тарификации [2].

Метод Хея включает в себя три категории факторов:

Первая категория – знания и опыт, нужные для работы. Содержат три главных компонента: практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания управленческое ноу-хау, навыки в области коммуникаций.

Вторая категория – навыки, требуемые для решения трудности. Содержит две главных составляющих: талант аналитического мышления, талант к творчеству.

Третья категория – степень ответственности. Содержит: границы, в которых кадр на данной позиции имеет возможность принимать самостоятельные решения; в целом границы его работы; степень воздействия на деятельность организации.

Среди достоинств данного метода можно отметить:

- гарантирует успешную схему вознаграждения;
- улучшает организационную структуру предприятия;
- считается базой при проработке стратегии развития персонала;
- гарантирует независимую оценку работников на предмет соответствия их с занимаемыми ими должностями;

- позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции, в сравнении с другими существующими в организации;

- ориентирует руководство на принятие решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;

- увеличивает мотивацию персонала, способствует его профессиональному росту;

- гарантирует прозрачность перспектив роста для работников;

- уменьшает текучесть кадров;

- сокращает эффект «выгорания» работников, находящихся долгое время на одной должности [3].

К минусам данного метода можно отнести:

- требует немалых затрат на разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии;

- к первоначальной разработке системы грейдов должна быть привлечена немалая группа профессионалов, так как затрагиваются интересы различных подразделений организации;

- правильная оценка должностей сопряжена со значительными трудностями, так как нужно осмыслить, для каких целей существует та, либо другая позиция и какие задачи выполняет занимающий её в организации работник;

- поддержка системы в рабочем состоянии требует значительных усилий, так как нужно учитывать и отслеживать огромное количество элементов и взаимосвязей;

- разработка условий перемещения между грейдами вызывает трудности самого разного плана;

- существуют сложности справедливой, объективной оценки параметров, трудно поддающихся формализации;

- имеется угроза необъективного подхода как при разработке и первоначальной оценке составляющих грейдов (к примеру, нередко имеет место оценка

не должностей, а конкретных личностей, которые их занимают), так и в процессе регулярных рабочих апробаций соответствия персонала уровню грейда;

– трудности обеспечения объективности и прозрачности оценки вызывают эмоциональные и психологические трудности, снижающие мотивацию работников [3].

Основной целью проведения грейдинга является построение прозрачной и логичной системы управления заработной платой, основанной на объективных, проверенных и признанных способах, которые объединяют современные процессы управления персоналом [4]. Проведение грейдинга включают следующие этапы:

Этап 1. Анализ и описание должностей:

Описание должности – это акт, которым пользуются для оценки должности и описывает цель создания должности, главные области ее ответственности, главные результаты и рамки, в которых осуществляется деятельность, квалификационные требования. На данной позиции все предприятия и должности делятся на две группы в зависимости от их влияния на конечный результат:

– индивидуальные(руководящие) должности- это наиболее важные должности для предприятия. Для этих должностей характерна независимость от кого-то при постановке целей и выборе инструментов её достижения, планирование в средне- и долгосрочной перспективе, производится поиск решений, идёт оптимизация средств и действий;

– модельные(исполнительские) должности охватывают управляющие должности нижнего уровня (начальники смен, мастера, ведущие специалисты и т. д.) и рабочая сила специальности. Для этих должностей (специальностей) характерен циклический характер работы, доминирующее присутствие процедур и инструкций в работе. Установка целей «сверху», ограничение возможностей при подборе инструментов для достижения целей [4].

Этап 2. Оценка всех описанных должностей:

Оценка должности – это присвоение по конкретным признакам количества баллов, которые характеризуют вес или размер должности в числовом значении при помощи подстановочных таблиц баллов Хэя.

Некоторые авторы выделяют следующие принципы оценки:

- оценивается должность, а никак не персона;
- оценивается эффективность должности;
- оценивается весомость должности.

Для оценки различных работ определены три разных вида знаний:

1. Профессиональные/предметные знания: знания практических и технических операций, специализированных подходов, теоретических моделей и профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте.

2. Сложность и разнообразие: данные умения нужны для эффективной работы в сложных и разнообразных областях деятельности. Этот субфактор включает умозаключительные и концептуальные умения, нужные для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, интеграции, координации, разработки и управлению подчиненными.

3. Умения взаимодействия с людьми: эти умения нужны для действенного непосредственного межличностного взаимодействия с сотрудниками, командами, покупателями, населением, принимая во внимание изменение уровня ответственности как внутри предприятия, так и за пределами [5].

Э.М. Маратканова и И.И. Фролова [6] делают акцент на препятствиях, которые мешают обмену знаниями на предприятии.

Творческий потенциал/решение проблем, критерий, отражающий сложность проблем, которые решает сотрудник на данной должности.

3 этап. Навыки взаимодействия с людьми:

Структура должностных разрядов обязана:

- соответствовать особенностям и потребностям организации и его работников;
- отражать рыночную ситуацию;

- отражать коллективную культуру организации;
- позволять вносить изменения;
- быть логичной, справедливой и понятной для сотрудников;
- провоцировать постоянное развитие.

Виды структур должностных разрядов:

1. Узко дифференцированная (последовательность должностных категорий – от 10 и более; неширокие спектры заработных плат – от 20 до 40%; рост связан с результатами деятельности).

2. Широко дифференцированная (последовательность категорий – от 6 до 9; достаточно широкие спектры оплаты – от 40 до 50 %; рост сопряжен с вкладом в работу предприятия и может контролироваться посредством порогов либо зон).

3. Широкополосная структура (широкие полосы заработной платы – от 50 до 80%. Рост заработной платы в зависимости от вклада в работу организации и компетентности).

Определив тип структуры должностных разрядов, нужно определить численность грейдов на базе описаний и оценки должностей [7].

Таким образом, оценка результативности работы сотрудников организации представляет собой деловую оценку сообразно уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения конкретных показателей. Современные подходы к оценке персонала компании необходимы для выявления как лучших и наиболее эффективных, так и слабых и неэффективных работников либо подразделений полностью, для выявления ошибок в их деятельности, определения уровня компетентности и профессионализма, лояльности и надежности сотрудников. В настоящее время использование грейдинг инструментов в первую очередь увеличивает эффективность деятельности и увеличивает продуктивность труда. Практика показывает, что использование грейдинга помогает руководству компании благополучно справляться с поставленными задачами.

Оперативность и адекватность изменений в данной сфере управления предприятием, в конечном счете определяет успех любого предприятия. Базой построения эффективной системы управления персоналом считается информация о совокупном трудовом потенциале предприятия, о потребностях в персонале нужной квалификации, об уровне профессиональных качеств и потенциала каждого сотрудника, которая имеет возможность быть получена только посредством грамотного внедрения комплексной системы оценки персонала и принятия обоснованных управленческих решений.

Список литературы

1. Губенко А.П. Управление формированием квалифицированных кадров в новых условиях хозяйствования / А.П. Губенко. – М.: Дело, 2014. – 289 с.
2. Смирнов В. Пример оценки персонала небольшого офиса собственными силами / В. Смирнов // Управление персоналом. – 2014. – №8. – С. 27–31.
3. Вырковский А. Хэй-метод // Коммерсантъ Секрет Фирмы. – 2015. – №1. – С. 45–56
4. Маратканова Э.М., Сафиуллин Л.А. Управленческие инновации-гарант успешной деятельности организации // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – №4. – С. 213.
5. Качество подготовки специалиста как педагогическая проблема / И.И. Фролова, Г.Н. Ахметзянова, Н.Ш. Валеева // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – Т. 16. – №1. – С. 350–354.
6. Фролова И.И. Менеджмент организации: Учебное пособие. – Набережные Челны, 2007. – С. 250–257.