

Кульчицкая Елена Валерьевна

старший преподаватель

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский

государственный университет»

г. Санкт-Петербург

ПРИМЕНЕНИЕ АДАПТИВНОЙ МЕТОДИКИ ГРЕЙДИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в данной статье автор рассматривает основные процессы развития внутренней среды организации, а также дается определение термину. В работе изучены особенности кадрового аудита, представлены рекомендации по формулированию целей, задач, составлению плана проведения и непосредственной реализации кадрового аудита.

Ключевые слова: адаптивная методика грейдирования, кадровый аудит, внутренняя среда организации.

Процесс развития внутренней среды организации – это комплекс мероприятий, включающий в себя оценку состояния элементов внутренней среды, их изучение, формулирование выводов и рекомендаций, а также непосредственно их реализацию. В связи с тем, что человеческие ресурсы организации – это элемент внутренней среды организации, который определяет характеристики всех остальных элементов (как говорил Ли Якокка, «Компьютер выводит только то, что в него ввели»), процесс развития внутренней среды организации предлагается рассматривать через результаты реализации технологии кадрового аудита. Поэтапный механизм реализации кадрового аудита в рамках модели развития внутренней предпринимательской среды организации, представлен ниже.

По итогам проведения ВПС-анализа (комплексного анализа внутренней предпринимательской среды организации [1] формулируются основные сильные и слабые стороны элементов внутренней предпринимательской среды, на основе которых формируется группа целевых показателей и характеристик, которых

необходимо достичь в рамках процесса развития предприятия. Данные показатели и характеристики лежат в основе разработки плана проведения кадрового аудита на предприятии, а также реализации рекомендаций, предложенных по итогам проведения кадрового аудита.

Когда руководство предприятия принимает решение о том, что на предприятии необходимо провести кадровый аудит, назначаются аудиторы, то есть исполнители данной процедуры. Аудиторами могут выступать как сотрудники организации, так и специалисты-консультанты из специализированных компаний. Затем, руководство и аудиторы совместно формулируют конкретные цели и задачи кадрового аудита. Чем точнее и правильнее сформулированы цели, тем больше вероятности эффективно провести кадровый аудит, поэтому нельзя недооценивать важность данного этапа проведения кадрового аудита. Сформулированные цели и задачи служат основой технического задания, которое необходимо разработать перед началом реализации кадрового аудита. План проведения кадрового аудита должен представлять собой документ, в котором оговорено содержание процедуры кадрового аудита, конкретные исполнители каждого элемента и сроки его выполнения.

Реализации непосредственно кадрового аудита предшествует проведение подготовительных мероприятий, к числу которых относится разработка системы мотивации персонала к оценке, предварительные беседы с персоналом и т. д.

Конкретизация требований к сотрудникам на подготовительном этапе происходит в зависимости от того, к какому элементу внутренней предпринимательской среды относится та или иная должность. Для определения принадлежности должности и степени ее значимости предлагается использовать адаптированный к данной методике метод грейдирования должностей. Грейдинг (от англ. grade - уровень) – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании. По оси абсцисс расположены разделы по элементам внутренней предпринимательской среды: человеческие ресурсы; миссия, цель, стра-

тегия; организационная структура; финансовые ресурсы; организационная культура; технологии и материально-техническая база; продукт деятельности. А по оси ординат предлагается определять позиционный уровень, то есть грейд, в рамках каждого элемента и по отношению к каждой должности. Схема грейдирования, предлагаемая автором, представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Схема грейдирования должностей

По итогам проведения организационных мероприятий в рамках кадрового аудита разрабатывается итоговый документ, включающий выводы из протоколов оценки, а также комплекс рекомендаций по исправлению недочетов и совершенствованию систем управления персоналом на предприятии.

Кадровый аудит, проведенный по данной методике, способен предоставить менеджерам и предпринимателям гораздо больше необходимой информации, чем традиционный аудит кадровой документации или кадровой службы. На основании информации, полученной в результате реализации кадрового аудита, принимаются эффективные управленческие решения по направлениям и способам развития внутренней предпринимательской среды. Методика грейдирования в данном случае позволяет определить требования к каждой должности, и сопоставить данные требования с реальным положением дел. Объективность и точность оценки – это основа эффективного управления.