

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОЖЕКТ-МЕНЕДЖЕРОВ

В настоящее время все больше и больше внимания уделяется управлению человеческим капиталом: создаются и развиваются различные инструменты оценки персонала. Повсеместно внедряются и новые методики оценки персонала, создаются ассесмент-центры. Все это обуславливает актуальность данной темы.

Цель нашей работы заключается в создании современной системы грейдов на основе оценки международных компетенций.

Для того чтобы сделать нашу работу более практико-ориентированной, мы создали систему грейдов на основе квалификационных требований компании Facebook. Выбор обусловлен тем, что данная компания занимает 76 место в Fortune 500 и 5 место в Workforce 100 [1, 2]. А также в рейтинге сайта Glassdoor.com, на котором сотрудники американских корпораций анонимно публикуют размеры своих окладов, Facebook находится на первом месте в списке компаний, считающихся наиболее удачным местом для трудоустройства. Для сравнения, Google находится на пятой позиции [3].

Сегодня имеется множество сервисов предлагающих модели компетенций для прожект-менеджера. В целях создания наиболее эффективной для выбранной компании и должности, мы проанализировали следующие источники и создали собственную модель компетенций непосредственно для прожект-менеджера, работающего в Facebook.

1. *Требования Facebook*: квалификация, основные ценности, предыдущий опыт, техническая осведомленность, предприимчивость, способность к созданию инноваций, работа в команде [4].

2. *Модель компетенций SHL*: SHL – известная международная компания, занимающаяся объективной оценкой персонала и управлением талантами.

Тест, применимый к прожект-менеджеру, предполагает оценку следующих компетенций: вербальные способности, нацеленность на успех, уверенность и независимость, способность влиять на людей, надежность, профессиональный потенциал [5].

3. *Модель компетенций Организации экономического сотрудничества и развития (OECD)*: ключевые компетенции, по мнению OECD, отображают возможности, которые имеют важное значение для качественного выполнения работы, а также в совокупности способствуют общему успеху компании [6].

Компетенции сгруппированы в три группы (рис. 1).

4. *Модель компетенций ООН*. Данная модель компетенций была разработана в рамках Программы развития ООН, которая выступает в поддержку преобразований и предоставляет доступ к источникам знаний, практическому опыту и ресурсам в целях содействия улучшению жизни населения.

Основные компетенции: умение работать в команде, инновационное мышление, управленческий потенциал, коммуникативные навыки, нацеленность на результат [7].

Таким образом, проанализировав все вышеприведенные модели, мы создали наиболее подходящую для прожект-менеджера в Facebook. Для этого были выполнены следующие действия.



Рис. 1. Модель компетенций OECD

Во-первых, мы определили компетенции эквивалентные по значению и присвоили им общее название (табл. 1).

Таблица 1

Объединение схожих компетенций в группы

Общее название группы	Компетенции, входящие в состав
Коммуникативные навыки	Дипломатичность, нацеленность на клиента, организационные способности, вербальные способности, умение вести переговоры, коммуникативные навыки
Способность к развитию	Профессиональный потенциал, способность к развитию
Лидерство и работа в команде	Умение работать в команде, управленческий потенциал, способность влиять на людей, работа в команде
Нацеленность на результат	Нацеленность на успех, предприимчивость, нацеленность на результат
Аналитическое мышление	Управление ресурсами, гибкое мышление, аналитическое мышление
Способность к созданию инноваций	Инновационное мышление, способность к созданию инноваций

Во-вторых, перенесли все компетенции (объединенные в группы и остальные) в программу IBM SPSS.

В-третьих, провели анализ описательных частот и выбирали компетенции с наибольшей частотой (табл. 2).

Таблица 2

Частота компетенций наличия компетенций в вышерассмотренных моделях, вываленная с помощью программы IBM SPSS

Компетенция	Частота
Коммуникативные навыки	6
Нацеленность на результат	4
Лидерство и работа в команде	4
Аналитическое мышление	3

Компетенция	Частота
Способность к развитию	3
Способность к созданию инноваций	2

В-четвертых, для того чтобы обосновать релевантность компетенций, мы соотнесли их с должностными требованиями прожект-менеджера в Facebook [4] (рис. 2).

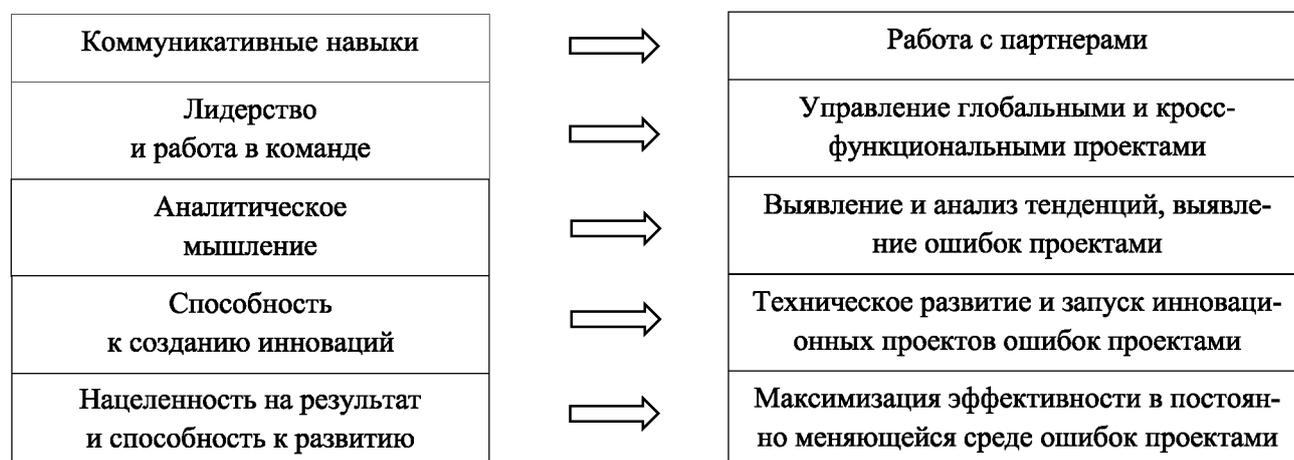


Рис. 2. Соотнесение компетенций с должностными требованиями

В-пятых, создали систему грейдов на основе вышеперечисленных компетенций. Сперва считаем необходимым ввести понятие «системы грейдов».

Таким образом, система грейдов – это система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей [8, с. 46].

В целях выявления приоритетных компетенций при создании системы грейдов мы провели опрос среди сотрудников Facebook, а именно HR-менеджеров и прожект-менеджеров компании Facebook. В опросе приняли участие 27 респондентов, опрос мы проводили при помощи Google-форм. Участникам было предложено проранжировать предложенные компетенции, а именно на первое место необходимо было выделить приоритетную компетенцию. В результате, компетенции были распределены следующим образом:

- способность к созданию инноваций;
- способность к развитию;
- аналитическое мышление;
- лидерство и работа в команде;
- нацеленность на результат;
- коммуникативные навыки.

На основе выведенной нами модели составляем систему грейдов (табл. 3). В качестве критериев выступают компетенции выделенной нами модели. Распределяя максимальные оценки, мы руководствуемся, результатами опроса.

Таблица 3

Система грейдов для должности прожект-менеджера в Facebook

№	Критерий оценки (компетенция)	Оценка	Максимальная оценка
1	Нацеленность на результат		10
2	Способность к развитию		25

№	Критерий оценки (компетенция)	Оценка	Максимальная оценка
3	Аналитическое мышление		15
4	Коммуникативные навыки		10
5	Лидерство и работа в команде		15
6	Способность к созданию инноваций		25
Итого			100

В зависимости от полученного результата в графе «Оценка», мы относим сотрудника к одному из пяти грейдов:

- 0–30 баллов – 1-й грейд;
- 31–45 баллов – 2-й грейд;
- 46–60 баллов – 3-й грейд;
- 61–80 баллов – 4-й грейд;
- 81–100 баллов – 5-й грейд.

Каждому грейду соответствует определенный размер заработной платы.

Также необходимо отметить, что система грейдов позволяет организации получить следующие преимущества:

- повышение инвестиционной деятельности и прозрачности бизнес-процессов;
- повышение профессионального уровня персонала;
- понимание сотрудниками бизнес-процессов компании, повышение вовлеченности;
- оптимизация организационной структуры управления.

Подводя итог, нельзя не отметить необходимость создания моделей компетенций и систем грейдов. Они помогают наиболее точно оценить работу и вклад сотрудника в развитие компании в рамках конкретных должностей. Несмотря на то что данное исследование проводилось исключительно в разрезе должности прожект-менеджера, рассмотренная методика оценки персонала может быть использована для различных компаний и должностей. Для этого рекомендуется использовать такие инструменты оценки компетенций, как SHLTOOL, тесты TalentQ, ситуационные кейсы (например, McKinsey), прибегать к услугам ассессмент-центров, а также использовать предложенную выше систему грейдов.

Список использованных источников

1. Рейтинг Fortune 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fortune.com/fortune500/list/>. – Дата доступа: 05.04.2018.
2. Рейтинг Workforce 100 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.workforce.com/2018/04/19/2018-workforce-100-ranking-worlds-top-companies-hr/>. – Дата доступа: 05.04.2018.
3. Рейтинг сайта Glassdoor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Facebook-Reviews-E40772.htm>. – Дата доступа: 05.04.2018.
4. Должностные требования прожект-менеджера компании Facebook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/careers/jobs/1526397747461622/>. – Дата доступа: 06.04.2018.
5. Модель компетенций SHL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://service.shl.com/docs/Fact%20Sheet%20Project%20Manager%20One%20Sitting_USE.pdf. – Дата доступа: 06.04.2018.
6. Модель компетенций OECD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://service.shl.com/docs/Fact%20Sheet%20Project%20Manager%20One%20Sitting_USE.pdf. – Дата доступа: 06.04.2018.
7. Модель компетенций ООН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/undp-hr-core-competency-2016.pdf>. – Дата доступа: 06.04.2018.