

УДК 331.108.43 : 631.1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

И.В. Харчева

Российский государственный аграрный университет имени К.А. Тимирязева,
Москва

Обосновывается значение и роль системы оценки персонала организации в области управления, как конкурентного ее преимущества организации. Рассмотрены подходы к системе оценки персонала с точки зрения технологии, организации проведения и информационного обеспечения.

Ключевые слова: *оценка персонала, аттестация, методы оценки, управление персоналом организации, информационное обеспечение.*

Одним из важнейших государственных приоритетов для РФ в настоящее время является всестороннее развитие аграрного сектора экономики. В соответствии с изменениями, произошедшими в последние годы, в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика управления персоналом в сельскохозяйственных организациях. Основопологающей при принятии управленческих решений становится учетно-экономическая информация о результатах деятельности предприятия, его социальном развитии. В меняющихся экономических условиях, возникает объективная необходимость корректировки основных направлений и методов управления персоналом при реализации госпрограммы развития сельского хозяйства на 2013-2020 годы.

На основании вышесказанного считаем, что роль управленческого потенциала, эффективность, конечные результаты труда руководителей и специалистов, их возрастающая значимость для повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях приводят к тому, что постоянно возрастает и роль аттестации и оценки персонала.

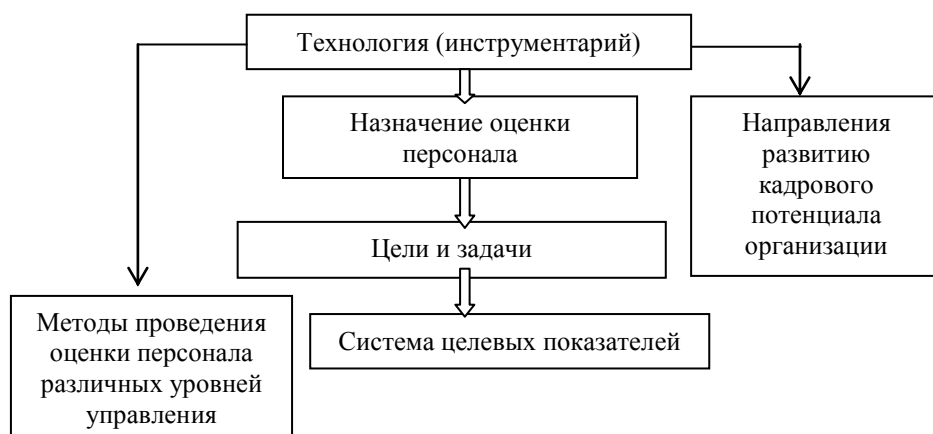
Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям.

Оценка персонала в науке «управление» – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности [1].

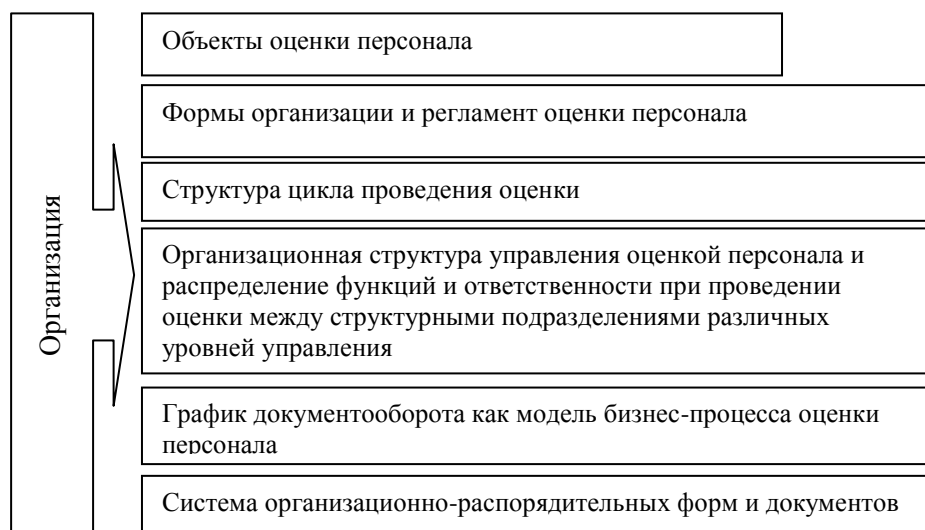
Определение «оценка персонала» часто отождествляется с понятием «аттестация персонала». Потому следует разобраться в данных определениях. Аттестация и оценка персонала – это управленческая технология, направленная на достижение целей организации и на реализацию ее стратегии развития, а также на повышение эффективности деятельности организации по

основным функциям управления [2]. Следовательно, возникает проблема, с помощью каких критериев и показателей необходимо оценивать эффективность управления. Наиболее распространенным подходом является оценка с позиции вклада сотрудника в общие цели организации, а не с позиций оценки эффективности его работы на отдельном рабочем месте. Данное утверждение может быть подвергнуто сомнению, т.к. если эффективность сотрудников действительно различна, то это может быть объяснено действием внешних факторов, на которые данный сотрудник не в состоянии повлиять; также необходимо учитывать способности и знания или внешние факторы, благодаря которым другой сотрудник смог бы добиться таких же результатов.

Процесс оценки может быть как формальным, так и неформальным. В любом случае оценка персонала непосредственно влияет на повышение оплаты труда, на продвижение или понижение в должности, на увольнение, обучение и развитие карьеры сотрудников.

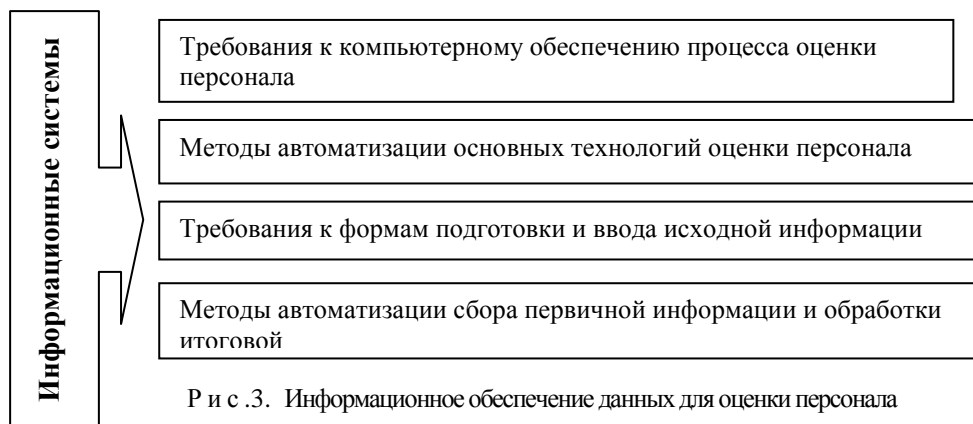


Р и с .1. Технология оценки персонала



Р и с . 2 . Организация проведения оценки персонала

При проведении оценки персонала требуется системный подход, рассмотрение данного процесса как управленческой технологии. Следовательно – современная система оценки персонала организации должна включать три основных компонента: технологии (методологию или инструментарий), технические приемы оценки (рис. 1), организацию этого процесса (формы и структуры проведения оценки персонала) (рис. 2) и информационное обеспечение (сбор и обработку данных в процессе и при подведении итогов аттестации) (рис.3).



Для определения основного назначения системы оценки персонала и ее роль в управлении организацией основополагающее значение имеет постановка целей и контрольных показателей.

Далее в соответствии с выдвинутыми целями, определяются методы, т.е. технологии проведения оценки:

- методы оценки персонала при отборе на должность,
- оценка знаний и квалификации,
- методы оценки результатов работы сотрудников и подразделений в целом,
- соответствие системы мотивации и стимулирования труда целям и задачам организации в целом и структурных подразделений,
- оценка перспектив работника и др.

Кроме технологий оценки персонала важным является и ее организация. Необходимо определить объект оценки, т.е.:

- отдельные категории сотрудников,
- коллектив структурного подразделения, бригады,
- центры ответственности в целом, если речь идет о развитии кадрового потенциала организации.

Следующим аспектом выступает отработка регламента процесса, т.е. последовательность и сроки проведения конкретных процедур оценки, распределение сфер полномочий и ответственности, различных функций в процессе проведения оценки. По каждой стадии цикла оценки необходимо продумать систему документооборота.

Итогом этой работы должна стать модель бизнес-процесса оценки персонала.

Для успешной постановки оценки персонала также требуется разработка информационной системы, включая подбор соответствующего программного обеспечения, увязки результатов оценки с базой данных по личным делам сотрудников.

В современной организации аттестация и оценка персонала должны в обязательном порядке представлять собой комплекс взаимосвязанных целей. Проблема заключается в том, как увязать цели аттестации и оценки персонала с общими конечными результатами деятельности, с главными финансовыми и нефинансовыми целями организации, стратегией ее развития, а также в том, как осуществлять контроль за результатами работы и различными аспектами эффективности труда персонала с точки зрения обеспечения их вклада в общие конечные результаты организации в целом и ее структурных подразделений в частности.

Развитие новых направлений деятельности организации, повышение уровня требований к качеству работы различных категорий персонала требует соответствующих изменений в систему оценки персонала.

Для совершенствования уже существующей системы оценки или использования в организации новых подходов к оценке работы персонала, необходимо соблюдение ряда условий. Среди наиболее важных можно выделить следующие:

- заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы и т.п.);
- своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать в недалекой перспективе;
- установление четкой связи системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

Заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства. Было бы легкомысленно предполагать, что для совершенствования старой (уже существующей) или создания новой системы оценки достаточно инициативы и ответственного отношения отдельных энтузиастов или хорошей заинтересованной работы отдельных подразделений организации. Развитие или совершенствование системы оценки в масштабах всей организации возможно лишь в случае понимания и заинтересованной поддержки этой работы со стороны высшего руководства. Попытки разработки и внедрения новых подходов и систем оценки без такой поддержки, как правило, заканчиваются безрезультатно. Специалисты, занимающиеся разработкой методов и процедур оценки работы персонала, рискуют в этом случае столкнуться с ситуацией, когда каждый раз при согласовании выработанных предложений или подходов с представителями высшего руководства эти предложения откладываются в долгий ящик, так как высшее руководство склонно рассматривать их как отвлечения от «настоящей» работы [5].

Наличие в организации высококвалифицированных, компетентных специалистов, отвечающих за работу системы оценки. Практический опыт многих предприятий показывает, что создание эффективной системы оценки работы персонала невозможно без привлечения к решению этой задачи специалистов, обладающих соответствующими знаниями и опытом. Это не только знания в сфере подготовки профессиограмм, нормирования и оплаты труда, но и достаточный уровень компетентности в тех аспектах управления и организационного поведения, которые связаны с оценкой рабочего поведения персонала.

Подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки (положения, инструкции, формы и пр.). Оценка персонала требует тщательного анализа должностных инструкций и положений, регламентирующих работу подразделений организации, разработки и использования типовых форм и бланков, анкет, методических материалов и т.п. В ходе аттестации имеет значение весь комплекс документов, используемых при подготовке и проведении оценки работы специалистов и руководителей. Часто подготовку методических материалов и разработку оценочных процедур поручают внешним консультантам.

Своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Это одно из ключевых условий успешной работы системы оценки, хотя часто ему уделяется явно недостаточное внимание. Чтобы добиться понимания и поддержки со стороны персонала организации при внесении изменений в содержание оценочных процедур или при использовании новых критериев и принципов оценки, необходимо своевременное и полное информирование работников. Это означает доведение до них сведений о том, какие подходы, установки и приоритеты выходят в этой работе на первый план. Работники должны иметь ясное представление как о задачах, которые решаются в ходе оценки их работы, так и о важнейших содержательных аспектах тех процедур, которые будут использоваться при этом. Поскольку система оценки направлена на выявление того, в какой степени работник в своем труде приближается к стандартам и требованиям, установленным организацией, сотрудники должны знать эти стандарты, то есть четко представлять, какое рабочее поведение и какие рабочие результаты ожидают от них. Если эту задачу не решать или откладывать ее решение, то, как правило, возникают слухи, напряженность и сопротивление со стороны работников, связанные со снижением их доверия к администрации и с опасением того, что результатом оценки для них будут те или иные негативные последствия.

Установление четкой связи оценки рабочих показателей и оплаты труда. Сегодня на многих предприятиях важнейшим фактором, снижающим мотивацию работников, является недостаточная связь оплаты труда и того вклада, который работник вносит в достижение целей подразделения и организации. Уравнительная система оплаты труда, когда работники, имеющие более низкие показатели, получают столько же или даже больше, чем их коллеги с более высокими профессиональными достижениями, к сожалению, является широко распространенным явлением для многих организаций. Система оценки призвана обеспечить не только более прочную связь рабочих результатов и оплаты труда, но и сделать эту связь более понятной для работников.

Приведенные выше условия не охватывают всех направлений работы по оценке труда персонала. Однако в совокупности они создают ту базу, тот фундамент, без которого рассчитывать на успех крайне трудно, если вообще возможно.

Важнейшим требованием к системе оценки является ее действенность. Система оценки может считаться действенной, если в результате ее применения будет обеспечена четкая связь результатов труда и его оплаты, высокий уровень мотивации и максимальная отдача от работников. Если после проведения трудоемкой аттестации, одной из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают, к примеру, премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки [3, 6].

Другим требованием является практичность используемой системы оценки. Для того, чтобы удовлетворить требованию практичности, система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается. Если система оценки не получает общего признания, если используемые в процессе оценки методы излишне сложны, а оценочные показатели вызывают сомнение, то внедрение системы оценки скорее всего натолкнется на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике.

Кроме того, сами методы оценки рабочих результатов должны быть понятны для всех оценивающих. Высоконадежный и валидный метод оценки может быть совершенно бесполезным, если квалификация и уровень подготовки людей, производящих оценку, не позволяет использовать его должным образом.

Список литературы

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда – инструменты, методики, практика: учебное пособие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133с.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2009. 569с.
3. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 224с.
4. Харчева И.В. Направления развития централизованных форм организации бизнеса и трансформация юридических центров принятия решений по заработной плате // Современные проблемы учетно-аналитического обеспечения управления агропромышленным комплексом: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (декабрь 2011 года). М.: Изд-во РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2012. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): ФЗ от 05 августа 2000 г. №117-ФЗ: // Справочно-правовая система «Консультант плюс».
5. Харчева И.В. Концептуальные основы оценки человеческих ресурсов в агросфере // Вестник Алтайской академии экономики и права, т. 1. 2013. №32.

MODERN APPROACHES TO THE STAFF ASSESSMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

I.V. Kharcheva

Russian State Agrarian University named after K.A.Timiryazev, Moscow

The article proves the importance and role of the personnel evaluation system as a competitive advantage in the field of management. The author researches approaches to the system of personnel evaluation from the point of view of technology, organizing and dataware.

Keywords: *personnel evaluation, certification, evaluation methods, personnel management, information management*

Об авторе

ХАРЧЕВА Ирина Владимировна – доцент, декан, факультет экономики и финансов РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, e-mail:iharcheva@timacad.ru

About the author

HARCHeVA Irina Vladimirovna – доцент, декан, факультет экономики и финансов Российского государственного аграрного университета имени К.А. Тимирязева, e-mail:iharcheva@timacad.ru

References

1. Vetluzhskih E. Motivacija i oplata truda – instrumenty, metodiki, praktika: uchebnoe posobie. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. 133s.
2. Durakova I.B. Upravlenie personalom: uchebnoe posobie. M.: Infra-M, 2009. 569s.
3. Ocenka personala. Kritika teorii i praktiki primenenija sistemy sbalansirovannyh pokazatelej / V.E. Hruckij, R.A. Tolmachev. – 2-e izd., pererab. i dop. M.: Finansy i statistika, 2009. 224 s.
4. Harcheva I.V. Napravlenija razvitija centralizovannyh form organizacii biznesa i transformacija juridicheskikh centrov prinjatija reshenij po zarabotnoj plate // Sovremennye problemy uchetno-analiticheskogo obespechenija upravlenija agropromyshlennym kompleksom: Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (dekabr' 2011 goda) M.: Izd-vo RGAU-MSHA imeni K.A. Timirjazeva, 2012.Nalogovyj kodeks Rossijskoj Federacii (chast' vtoraja): FZ ot 05 avgusta 2000 g. №117-FZ: Spravochno-pravovaja sistema «Konsul'tant pljus».
5. Harcheva I.V. Konceptual'nye osnovy ocenki chelovecheskih resursov v agrosfere. Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava, tom 1 №32/2013.
- 6.