

Natalia Gudkova¹

Grodzieński Państwowy Uniwersytet Rolniczy
Republika Białorusi

METODY OCENY KADR W WARUNKACH RYNKOWYCH

METHODS OF STAFF APPRAISAL IN A MARKET ECONOMY

W czasie obecnym stosunki rynkowe wyznaczają strukturę i zbytu produkcji oraz efektywność działalności gospodarczej każdego zakładu przemysłowego. Z reguły organizacje wyżej stojące tworzą dobre umowne warunki funkcjonowania sprzyjające możliwościom rozwoju zakładów przemysłowych. Organizować działalność gospodarczą powinny kadry zakładów przemysłowych, w pierwszej kolejności kadry kierownicze. Rozwiązywać problemy tego rodzaju mogą i powinny profesjonalnie doświadczone kadry, które mają niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie w prowadzeniu wytwórczości w nowych warunkach.

Kadry, nawet najbardziej wykształcone, nie mogą działać nie uwzględniając koniunktury rynkowej, popytu konsumenckiego i płatniczych możliwości konsumentów. To znaczy, że decydują nie tylko kadry, ale i stosunki rynkowe i, jak pokazuje badanie, ich rola jest prawie jednakowo ważna. Wygrywają te zakłady przemysłowe i kadry, które dobrze znają ekonomikę rynku i koniunkturę, mają szerokie informacje i wobec tego mogą orientować się w bieżącej sytuacji i przewidzieć możliwy jej rozwój.

Tak więc, wiele albo wszystko zależy od decyzji kadry kierowniczej zakładów przemysłowych, posiadającej profesjonalizm, doświadczenie, a nawet intuicję. Niestety takich kadr w agroprzemysłowych organizacjach jest teraz bardzo mało i nie ma zachęt do zainteresowania ich taką pracą.

Trzeba zaznaczyć, że teraźniejszy skład kadry kierowniczej zakładów w ogólności nie tylko nie odpowiada potrzebom gospodarki rynkowej, ale jest nawet o wiele słabszy od tego, który istniał w republice na początku 90-tych lat zeszłego stulecia. W okresie przejścia od nakazowego do współczesnego systemu stosunków gospodarczych liczba pracowników z wykształceniem wyższym powiększyła się.

¹ Mgr, email gudnatt@mailru

Tabela 1. Struktura pracowników według poziomu wykształcenia (na koniec roku, %)
 Table 1. Structure of staff by level of education (in the end of year, %)

Wykształcenie pracowników	Rok		
	2000	2003	2004
Pracowników w sumie, w tym mających wykształcenie:	100,0	100,0	100,0
wyższe	18,8	21,4	22,4
średnie zawodowe	22,4	22,5	22,6
zawodowe techniczne	15,5	17,6	18,2
średnie ogólnokształcące	50,6	33,1	32,1
podstawowe (włączając ogólne powszechne)	8,2	5,4	4,8

Źródło: [Rolnictwo... 2005]

Source: [Rolnictwo... 2005]

Przyczyną tego jest szybka zmienność i migracja kadry kierowniczej. W poszczególnych zakładach rolniczych i nawet rejonach coroczna wymiana kadry kierowniczej wynosi do 20 %. Przy takiej zmienności personelu kierowniczego niemożliwe jest wprowadzenie strategicznego stabilnego kursu na rozwój gospodarki i zapewnienie stabilizacji produkcji.

Tabela 2. Przyjęcia i zwolnienia pracowników w sektorach gospodarki (tys. osób)

Table 2. Admissions and dismissals of personnel by branches of economy (thousand person)

Sektor gospodarki	Przyjęto pracowników w ciągu roku		Zwolniono pracowników w ciągu roku	
	2000	2004	2000	2004
Pracowników w sumie, w tym:	849,9	866,1	887,6	852,0
przemysł	219,4	209,6	233,2	212,4
rolnictwo	92,8	111,6	116,9	116,9
budownictwo	93,0	116,5	112,2	102,9
transport	51,8	44,9	57,0	45,9
administracja państwowa	12,8	13,9	11,2	12,1
inne	380,1	369,6	357,1	361,8

Źródło: [Rolnictwo... 2005]

Source: [Rolnictwo... 2005]

Badanie pozwoliło wyodrębnić zasadnicze przyczyny szybkiej wymiany i migracji kadry kierowniczej zakładów rolnych. Wśród nich trzeba szczególnie podkreślić następujące:

- istnienie komplikacji w związku z naruszaniem parytetu cen produkcji rolniczej i przemysłowych środków tej produkcji i z pogorszeniem poziomu technicznego wyposażenia zakładów przemysłowych;

- spadek w okresie przejściowym rozmiarów produkcji, zysku i rentowności działalności gospodarczej (w wielu przypadkach powstanie strat), co nie pozwalało zgromadzić potrzebnych funduszy na wynagrodzenia dla pracowników;

- powstanie niewypłacalności gospodarstw (kredyty), co często doprowadzało do odwoływania terminów wypłaty wynagrodzenia (w wielu wypadkach forma pieniężna była zamieniana na formę naturalną, w postaci materiałów, artykułów spożywczych i innej);

- spadek wysokości zarobków w latach 1990-2000 w stosunku do podstawowego obrachunkowego parytetu ich siły nabywczej, brak możliwości indeksacji funduszu płac i płacy roboczej proporcjonalnie do inflacji środków pieniężnych;

- wzmocnienie funkcji administracyjnych organów kierowniczych, co spowodowało dużą ilość nieusadnionych kontroli i dyrektyw, które zbyt ograniczyły samodzielność działalności gospodarczej kadry kierowniczej;

- lekceważący i niesprawiedliwy stosunek do kadry kierowniczej ze strony wyżej stojących organów zarządzających i służb kontroli.

Trzeba powiedzieć, że to tylko niektóre podstawy dobrowolnej i przymusowej fluktuacji kadr w rolnictwie. W gruncie rzeczy tych podstaw jest dużo więcej, są one często przeplatane między sobą, co czyni ich rozwikłanie trudnym i problematycznym.

Kadry to taki decydent, który uruchamia wszystkie dostępne fundusze i środki, określa możliwości ich zbilansowania i substytucji przy dążeniu do wytyczonego celu.

Oczywiście nie wszystkie kadry są w stanie organizować efektywną produkcję w ekstremalnych warunkach, jakimi są stosunki rynkowe. Tym bardziej cenniejsze są kadry, które potrafią prowadzić efektywną produkcję w warunkach braku zasobów materialnych i niepewnej koniunktury rynku. Takie kadry trzeba chronić i stwarzać im sprzyjające warunki samodzielnego i przedsiębiorczego gospodarowania.

Cenniejszymi i skutecznymi są kadry, które mają nie tylko potrzebny poziom wiedzy. Także te, które ze względu na swoje cechy charakterologiczne mogą rozwiązywać trudne problemy i efektywnie prowadzić działalność gospodarczą w trudnych warunkach.

W związku z tym przedsiębiorczą, zarządzającą, efektywną i odpowiedzialną pracę powinno się w odpowiedni sposób motywować i oceniać. Nie można osiągnąć wysokich wyników produkcyjnych przy niskiej motywacji do pracy, jak i nie można osiągnąć konkurencyjnej rywalizacji w osiąganiu najwyższych wskaźników efektywności działalności gospodarczej przy wyrównanym rozdysponowaniu środków materialnych na opłacanie pracy. Dlatego system motywacji i oceny pracy powinien być związany z wynikami produkcji. Szczególnie wydajna praca powinna spotykać się z podwyższonymi rozmiarami

środków motywujących. Oznacza to, że powinno się w odpowiedni sposób stymulować profesjonalizm, powodujący wzrost wyników, a dla wysokich wyników produkcyjnych powinno się przewidzieć odpowiednie rozmiary i poziomy motywacji i, naturalnie, adekwatnie je oceniać.

Jeden z bardzo trudnych problemów, które występują w obecnym czasie w pracy służb kadrowych i kierowników jakiegokolwiek stopnia jest problem oceny pracy personelu.

Pracę kierowniczą, jako pracę specyficznego rodzaju, niełatwo jest ocenić. W teorii i praktyce wypracowano dużo metod oceny kadr, od prostego "podoba się - nie podoba się" do poważnych metod, opartych na zbilansowanym systemie wskaźników. Wybór sposobu oceny zależy od skali i stadium rozwoju organizacji.

Kadra kierownicza to kluczowe ogniwo w działalności organów kierownictwa. Właśnie dlatego zagadnieniom doboru i oceny kadr kierowniczych organa państwowe powinny poświęcać pilną uwagę.

„Klasyczną” metodą oceny kierowniczych i innych kadr jest atestacja (to jest procedura, w czasie której ustala się czy ten, kto jest kierownikiem, ma cechy, które odpowiadają jego stanowisku). Dzisiaj to słowo dla wielu przedstawicieli organizacji białoruskich ma znaczenie negatywne. Istniejąca atestacja jako forma oceny odpowiedniości profesjonalnych i rzeczowych cech kierownika do potrzeb zajmowanego stanowiska wymaga kontroli.

Atestacje kadry kierowniczej zakładów i organizacji przeprowadza się zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy Republiki Białorusi [Rozporządzenie... 1996], a także z dekretem Prezydenta RB [Dekret... 1999]. Te dokumenty zobowiązują pracodawcę do okresowego przeprowadzenia atestacji (raz na trzy lata).

Obecnie w czasie atestacji są przyjmowane różne metody oceny, takie jak rating, porównanie, sytuacje krytyczne. Lecz atestacja to wieloaspektowa ocena kadr, i taką wielostronną ocenę nie można przeprowadzić oceniając pracujących tylko jednym sposobem. Zastosowanie tylko jednej metody atestacji powoduje powstanie znacznych problemów.

Treść pojęcia „atestacja” w czasie obecnym sprowadza się do tego, że co pewien okres dokonuje się banalnego przeglądu wyników pracy przewodniczących i specjalistów. Pod pewnymi względami stosowane metody są dobre, ale współczesne białoruskie organizacje przypuszczają, że są zbyt prymitywne, bo nie dają informacji o osobistych cechach pracownika i jego potencjale.

Popularne stają się nowe metody oceny kwalifikacji zawodowych. Białoruscy przewodniczący coraz częściej używają takich nazw jak „assessment-centre” albo „keys” i używają tych nowinek w swoich zakładach.

Po co przeprowadza się atestację? Z jej pomocą przedsiębiorstwo dąży do rozwiązania różnych problemów. Takich na przykład, jak planowanie kariery pracownika, formowanie rezerwy kadrowej, określenie potrzeb w nauczaniu, ocena wyników pracy i sprawdzenie adekwatności zajmowanego stanowiska i kompetencji pracownika. Naturalnie jest atestacja jednym z głównych wymagań w czasie wyboru kandydata na wolne miejsce. Z reguły każda organizacja określa dla siebie zbiór problemów, które chce rozstrzygnąć przy pomocy oceny. Im większa jest organizacja, tym bardziej pełny jest ten zbiór. I na odwrót, dla niewielkich firm procedury oceny są tylko instrumentem kontroli wydatków na szkolenie personelu. W każdym przypadku, wybierając metodę przedsiębiorstwa orientują się na niektóre fundamentalne wskaźniki.

Wszystkie współczesne procedury atestacyjne specjaliści rozdzielają na trzy grupy: ocena wyników działalności, ocena zawodowych kompetencji pracownika (ocenia się, w jakim stopniu poziom kwalifikacji danego specjalisty odpowiada poziomowi niezbędnemu) i ocena zachowania się (ocenia się cechy osobowe: pracowitość, przywódczy styl pracy, umiejętność rozstrzygania problemów i inne).

Nie ma jednak idealnej metody oceny personelu. Wywiady i testy nie mogą zaspokoić potrzeby informacji o człowieku w 100%. Występuje też przy nich bardzo duża subiektywność. Jediną metodą, która może w 80-90% pokazać kadrowe podstawy organizacji jest metoda centrum oceny („assessment centre”).

„Assessment centre” polega na modelowaniu sytuacji, typowych dla wykonywanej działalności, w celu oceny kompetencji personelu. Sens metody zawiera się w tym, żeby stworzyć ćwiczenia, które modelują kluczowe momenty działalności tego, kogo się ocenia, i w których wyjawiają się jego ważne cechy zawodowe.

Po raz pierwszy metoda była zastosowana w latach 1930-1940 w USA przy doborze kadr w wojsku.

Jeszcze jedną popularną w dzisiejszych czasach metodą jest metoda „360 stopni”. Różni się ona od tradycyjnych atestacji tym, że zamiast oceny ludzi przez kierownika, tutaj ocena wykonywana jest przez cały kolektyw. To zapewnia wysoki poziom obiektywności i możliwości sprzężenia zwrotnego. Jednak ta metoda ma niedoskonałości, które trzeba uwzględnić. Po pierwsze „360 stopni” to metoda demokratyczna. Nie wszystkim podoba się, że ich oceniają inni ludzie, w tym i podwładni. Po drugie, dla oceny dużej liczby pracowników potrzeba dużo wysiłku i straty czasu.

Tablica 3. Analiza porównawcza różnych metod oceny personelu
 Table 3. The comparative analysis of various methods of the personnel appraisal

Metoda	Zalety	Wady	Uwagi	Oce- na wiary god- ności, %
Wywiad nt. kluczowych kompetencji	Niski koszt Uniwersalność	Nie zawsze dostateczne kompetencje osoby, która prowadzi wywiad	Prowadzi bezpośredni kierownik z udziałem HR-menedżera	63,8
Testowanie	Prosty sposób na: - ujawnienie poziomu profesjonalnych kwalifikacji pracownika - ocena zdolności osobistych	Nie ma obiektywnego obrazu, czasem niski poziom obiektywności testowych metodyk	Najczęściej wykorzystuje się jako dodatkową metodykę oceny w połączeniu z innymi, na przykład z wywiadem	50,6
Atestacja	Wszechstronna ocena, w pracy komisji atestacyjnej proponuje się wykorzystanie: wywiadu nt. kluczowych kompetencji, oceny wyników działalności, wypełnionych ankiet, analizy wyników testowania itd. W skład komisji mogą wchodzić kierownicy, eksperci, psycholodzy i inni specjaliści	Niska operatywność komisji i formalizm przy realizacji	Mocne asocjacje tej metody z przeszłością radziecką	35,0
Ocena eksperta	Łatwo łączy się z innymi metodami oceny	Niska obiektywność		27,5
System „360 ^o ”	Wysoki poziom obiektywności	Duża ilość przetwarzanej informacji	Możliwości i wyniki działalności pracownika ocenia cały kolektyw (możliwe jest przyciągnięcie zewnętrznych kontrahentów pracownika)	55,0
Keys-metodyki	Obecność interakcji z pracownikiem	Niezbędność odnawiania sytuacji keysowych, inaczej prawidłowe odpowiedzi będą wiadome wszystkim z góry	Znalezienie przez pracownika prawidłowego rozwiązania w sytuacji bezstresowej nie daje gwarancji, że znajdzie on wyjście w sytuacji krytycznej	63,8
Metoda porównania	Sprawdzenie praktycznych przyzwyczajęń pracownika	Nie uwzględnia się możliwości rozwoju pracownika		36,3
Kwestionariusz osobowy	- Poglądowość - Ograniczoność	Można policzyć "prawidłowe" i "nieprawidłowe" odpowiedzi	Dla zwiększenia wiarygodności rezultaty trzeba potwierdzić innymi metodami	41,3
Assessment centre	Jedna z najbardziej efektywnych metodyk	Wysoki koszt; nadmiar informacji wyjściowych	Metoda kompleksowa, łączy kilka procedur oceny: testowanie, wywiad, gry decyzyjne	83,3

*Rating wiarygodności jest obliczony w oparciu o dane pochodzące od wiodących białoruskich HR-menedżerów.

* The rating of reliability is calculated on the basis of interrogation of leading Byelorussian HR-managers.

W większości wypadków postępowanie atestacyjne ujawnia tych pracowników, którzy pracują lepiej niż inni po to, żeby zapewnić im rozwój kariery lub podwyższenie zarobków. We współczesnych warunkach, kiedy stałą dobrze opłacaną pracę znaleźć jest trudno, kierownik zakładu może być niezainteresowany w atestacji, bo zgodnie z jej wynikami powinien podwyższyć zarobki niektórym, a kogoś skierować na szkolenie, co kosztuje niemałe sumy pieniędzy. Jednak większość kierownictwa lekceważy jeden z najważniejszych warunków atestacji, to, że atestacja personelu powinna być związana z systemem opłacania pracy. Ocena dla samej oceny to nie jest prawidłowe. Atestacja jest potrzebna zakładowi, żeby ujawnić i utrzymać dobrych pracowników, którzy posiadają niezbędną wiedzę do prowadzenia produkcji w nowych warunkach.

Powyższe rozważania prowadzą do następujących wniosków. Atestacja kadr w dzisiejszej formie zestarzała się i nie odpowiada zapotrzebowaniom czasu. Pracownik ma prawo do obiektywnej, systematycznej oceny swych kwalifikacji i do opłaty pracy według poziomu swej wiedzy i umiejętności. W jakiej formie będzie ta ocena, to kłopot kierownika organizacji i jego służby kadrowej. Głównie chodzi o to, żeby była ona poważną, obiektywną, profesjonalną.

Takie podejście do oceny personelu będzie odpowiadać zasadom demokracji, prawu pracownika do pracy i sprawiedliwego jej opłacania oraz przestrzeganiu równowagi między interesem właściciela i pracowników.

Literatura

- Rolnictwo Republiki Białoruś. Statystyczny zbiór. (2005). Ministerstwo Statystyki i Analizy Republiki Białoruś, Mińsk.
- Dekret Prezydenta RB z 26 czerwca 1999 № 29 „O koniecznych sposobach doskonalenia stosunków pracowniczych i umacnianiu dyscypliny pracowniczej i wykonawczej.” (1999).
- Rozporządzenie Ministra Pracy Republiki Białorusi z 31 października 1996 №84 „Typowa metodyka atestacji przewodniczących i specjalistów zakładów, instytucji, organizacji”.

Abstract. The author discusses problems of the managerial staff appraisal in Byelorussia. A comparative analysis of modern methods of staff appraisal is performed. The reasons for a high level of migration of the administrative staff in the country and problems with their payment are revealed.

Key words: staff appraisal, Byelorussia