

Анисимова Н.В., старший преподаватель  
УО «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», г. Гомель

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Главной целью социально-экономического развития Республики Беларусь выступает рост благосостояния и улучшение условий жизни населения на основе совершенствования социально-экономических отношений, инновационного развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Для достижения поставленной цели имеет большое значение решение задачи повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Ключевую роль в этом играет результативность управленческого труда.

Оценка результативности труда руководителя – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем. В отечественной науке и практике «результативность труда» рассматривают как меру эффективности труда, характеризующуюся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности и степенью приближения к ней.

К настоящему времени не выработан единственно верный и универсальный подход к построению системы оценки результативности труда руководителей. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальными факторами, экономическим развитием предприятий и др. Кроме того выделяют множество элементов системы оценки результативности труда, таких как факторы, цели, задачи, субъект, объект, предмет, показатели, принципы, методы.

Система оценки результативности труда руководителей должна соответствовать ряду принципов:

- объективность – в независимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежность – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверность в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;

– возможность прогноза – оценка должна давать данные о том, по каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально работать;

– комплексность – оценивается каждый из членов организации, связи и отношения внутри организации, возможности организации в целом;

– процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

– проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Одно из центральных мест в построении системы оценки результативности труда руководителей занимает выбор метода оценки. Оценка может проводиться на основе ключевых показателей эффективности, KPI (англ. Key Performance Indicators); с помощью метода управления по целям (managing by objects, МВО); описательного метода; метода шкалы графического рейтинга; метода шкалы рейтинговых поведенческих установок; метода «360 градусов оценки»; метода оценки на основе моделей компетентности и других.

Для организации оценки результативности труда руководителей, безусловно, важно обратиться к опыту тех государств, в которых уже сложились определенные системы оценки, и использовать лучшую практику.

При анализе зарубежных систем оценки результативности труда руководителей (табл.) выделяют группы стран, близких в подходах к решению данной задачи, которые в качестве критериев оценки используют цели организации, среди методов оценки наиболее распространены метод МВО, метод KPI, а также оценка «360 градусов».

Таблица 1– Основные типичные элементы различных зарубежных моделей систем оценки результативности труда руководителей высшего звена

Критерии оценки	Методы оценки	Категории результативности	Последствия позитивной оценки	Последствия негативной оценки
1	2	3	4	5
Англо-американская модель				
цели организации; качество финансового менеджмента, управления персоналом, планирования, разработки политики и управления программами; развитие лидерских качеств	метод МВО; метод KPI; оценка «360 градусов»	неудовлетворительный уровень; минимально удовлетворительный уровень; удовлетворительный всем требованиям	повышение оклада; назначение премии	увольнение; перевод на другую должность; разработка программы развития

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
<b>Наполеоновская модель</b>				
цели организации; задачи профессионального развития; качество финансового менеджмента и управления персоналом	метод МВО; самооценка; оценочное интервью	удовлетворительный уровень; неудовлетворительный уровень	– назначение премии	– понижение; – перевод на другую должность; – увольнение
<b>Германская модель</b>				
цели организации;	метод МВО; метод КРІ; оценка «360 градусов»	неудовлетворительный уровень; удовлетворительный уровень; очень хорошо	назначение премии	не установлено
<b>Скандинавская модель</b>				
цели организации;	метод МВО; самооценка; оценка «360 градусов»	не выделяются	повышение оклада; назначение премии	не установлено
<b>Китайская модель</b>				
экономическое развитие; социальное и духовное развитие; строительство Партии	оценочное анкетирование коллег; оценочные опросы; обсуждение в малых группах; оценочное интервью	отлично; удовлетворительный уровень; неудовлетворительный уровень	назначение премии; карьерное продвижение (партийное)	не установлено
<b>Корейская модель</b>				
цели организации;	метод МВО; оценка «360 градусов»	удовлетворительный уровень; неудовлетворительный уровень	повышение оклада	не установлено
<b>Японская модель</b>				
цели организации;	оценка «360 градусов»	удовлетворительный уровень; неудовлетворительный уровень	назначение премии	не установлено

Наибольший интерес для организаций потребительской кооперации представляют, на наш взгляд, метод оценки на основе ключевых показателей эффективности, метод управления по целям, а также метод «360 градусов оценки». Эти методы просты в использовании и достаточно эффективны. Наиболее прогрессивной моделью, опыт которой можно использовать в

белорусских организациях является англо-американская модель. При совершенствовании системы оценки результативности труда целесообразно подходить к решению этой задачи с точки зрения системного подхода. Исследуемую систему нельзя рассматривать изолированно от всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом. Оценка результативности труда руководителей в системе управления персоналом должна занять одно из центральных мест, стать информационной базой и способствовать совершенствованию кадрового планирования, обучения персонала, формированию кадрового резерва, отбору персонала, более эффективному стимулированию труда, развитию работников и планированию их карьеры.

#### Литература:

1. Трусевич, Н.Н. Оценка управленческого труда / Н.Н. Трусевич.– М.: Экономика, 2009. – 100 с.
2. Зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс], URL; [http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30](http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30)
3. Система оценки руководителей. На что обратить внимание? [Электронный ресурс], URL; [http://www.jobsmarket.ru/?get\\_page=239&content\\_id=9019520](http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&content_id=9019520)