

УДК 330

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ

Д.П. РЫБКА

канд. филос. наук, консультант

Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований
г. Минск

Аннотация

В статье рассматриваются системы оценки управленческого персонала в условиях модернизации. Перечислены факты, которые свидетельствуют о необходимости формирования системы комплексной оценки персонала

Ключевые слова: *системы оценки, персонал, модернизация.*

Abstract

This article discusses the system evaluation of management personnel in the conditions of modernization. Listed facts which demonstrate the need for the formation of a comprehensive staff appraisal system.

Key words: *evaluation systems, personnel, modernization.*

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития Республика Беларусь отводит особую роль кадровой политике, как основе залога высокорентабельного развития народного хозяйства страны.

Государственная кадровая политики Республики Беларусь обусловлена необходимостью реализации стратегического курса на формирование социально ориентированной рыночной экономики, более глубокой интеграции страны в мировую экономическую систему, совершенствования механизма управления обществом на основе сочетания методов государственного и рыночного регулирования, использования современных организационных, информационных, социальных и политических технологий [14].

Выполнение задач социально-экономического развития Республики Беларусь предполагает эффективное использование трудовых ресурсов, их рациональное распределение по сферам экономики на базе совершенствования правовой основы государственного регулирования занятости населения [15].

Практика хозяйствования постсоветского периода показала, что сложившаяся в годы централизованного планирования и управления система управления персоналом пришла в несоответствие с новыми экономическими отношениями, поскольку управлять персоналом – это прежде всего уметь взаимодействовать с людьми, побуждать их работать с полной отдачей в интересах организации, объективно оценивая и поощряя должным образом.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В настоящее время человеческим ресурсам уделяется большее внимание. Если ранее служба персонала была представлена отделом кадров, основными функциями которого являлись учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот, то в настоящее время кадровая работа направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала.

Проблемам оценки персонала, аттестации сотрудников в целях повышения эффективности производства посвящены многочисленные научные труды отечественных и зарубежных экономистов, социальных психологов и других специалистов в сфере человеческой деятельности. Эти труды внесли большой вклад в теорию и практику социально-экономических отношений. В последние годы увеличивается количество публикаций, посвященных проблемам формирования, развития и использования персонала организации, в которых освещаются вопросы оценки управленческого персонала. Тем не менее, практика работы отечественных организаций свидетельствует о том, что, несмотря на значительное количество научной, учебной и популярной литературы по управлению персоналом, многие методические и практические вопросы по оценке персонала не решены до конца.

Практика показывает, что оценка персонала действительно может оказывать существенное влияние на повышение эффективности любой организации. Однако применение этого сильного средства у нас сегодня изобилует еще множеством недостатков. Это, прежде всего, отсутствие четкой взаимосвязи между конечными результатами труда и индивидуальном вкладе работников, недостаточно учитывается весь комплекс факторов, определяющих действенность оценки на разные объекты управления. Различные виды оценок применяются не комплексно, а в отрыве друг от друга.

Перечисленные факты свидетельствуют о необходимости формирования системы комплексной оценки персонала, способной содействовать не только повышению экономической эффективности организации, но и совершенствованию социальных отношений внутри ее,

становлению и развитию трудовой мотивации работников [16].

Применение современных методов объективной оценки труда работников, и прежде всего управленческого персонала, приобретает особое значение в условиях модернизации экономики и представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Несмотря на то, что оценка персонала есть неотъемлемый элемент функционирования организации, в отечественной практике официально определена только аттестация. С нашей точки зрения ошибочно ставить знак равенства между аттестацией и оценкой персонала. Аттестация – это бесспорно, оценка, но ее цель – всегда оценка соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности. В то же время оценка персонала – более широкое понятие и цели ее могут быть разными. Оценка деятельности сотрудников должна быть систематизирована, так как фрагментарность оценивания персонала не дает целостного представления о сотруднике. Получаемая в результате проводимой систематизированной оценки информация позволяет: проводить изменения в кадровом составе организации, информировать работников об уровне его работы, стимулировать деятельность сотрудников и т.д. Система оценки персонала ведет, в конечном счете, к совершенствованию деятельности организации в целом [17].

Оценка персонала в целом и управленческого персонала в частности является неотъемлемым элементом функционирования организации. Она пронизывает всю систему управления персоналом – подбор, отбор и расстановку кадров, профессиональное развитие персонала (подготовку кадрового резерва, развитие карьеры, обучение), мотивацию деятельности.

Оценка управленческого персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личностных качеств руководящих работников требованиям занимаемой должности.

По общему признанию специалистов в области управления любой управленец должен обладать рядом обязательных *деловых качеств*. К ним относят [18]:

- знание производства – его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;
- знание экономики – методов планирования, экономического анализа и т.п.;
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;
- наличие специальных знаний в области организации и управления (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций

современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;

- способность рационально подбирать и расставлять кадры;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- умение целесообразно планировать работу аппарата управления, распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- умение координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным, конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;
- учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива.

Выдвигаются также повышенные требования и к *личностным качествам* управленческого работника. В кадровой работе организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как [18]:

- честность, справедливость;
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными;
- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;
- целеустремленность;
- принципиальность;
- решительность в принятии управленческих решений, а также настойчивость и энергичность в их реализации;
- умение отстаивать свое мнение;
- самокритичность в оценках своих действий и поступков;
- умение выслушивать советы подчиненных;
- правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы;
- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено;
- умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия;
- умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

В целом оценка персонала представляет собой сложную и длительную процедуру, состоящую из *трех этапов*:

- подготовка к оценке,
- непосредственно ее проведение,
- подведение итогов.

Самым продолжительным по времени и требующим особого внимания является подготовительный этап. Именно от его проработанности во многом зависит эффективность всей процедуры оценки. Если подготовка к оценке персонала проведена правильно, то, как правило, непосредственно сама оценка не вызывает каких-либо трудностей. Для ее успешного осуществления следует лишь следовать разработанным на предварительном этапе правилам и инструкциям. Завершающий этап оценки – подведение итогов и предоставление обратной связи, также является очень важным, так как именно он дает начало изменениям в организации [6].

Первым шагом при подготовке к оценке персонала является определение цели (целей), которые должна преследовать оценка.

Оценка руководителя в организации служит трем основным целям (рисунок 1):

1) административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

2) информационной – в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

3) мотивационной – результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить [7].

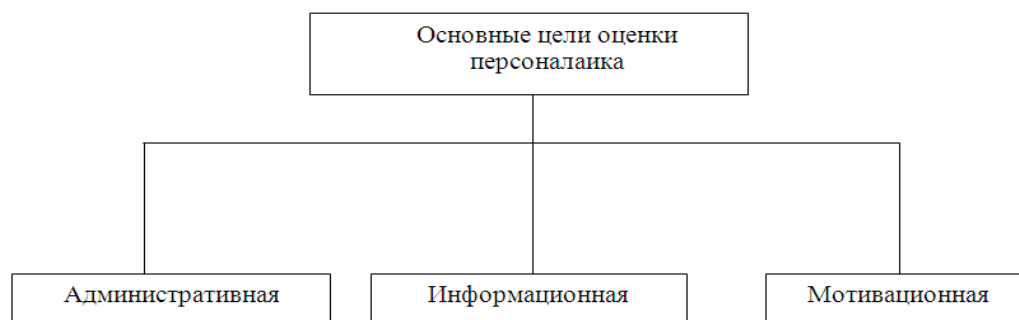


Рисунок 1 – Цели оценки работника

Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

На основе заявленных целей определяется содержание и разрабатывается система параметров, которые будут подвергаться оценке.

В отношении содержания оценки персонала существует два основных подхода. Согласно Зайцеву Г.Г. [4] критерии оценки включает в себя три составляющие: оценка работ (разработка на основе описания работы критериев, по которым можно оценивать, как работник с ней справляется), оценка деловых и личностных качеств работников, оценка труда (оценка качества исполнения заданий).

В другом подходе (Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А.) содержание оценки персонала включает в себя две составляющие: оценка труда и оценка деловых и личностных качеств работников [1]. Для разработки системы параметров необходимо провести анализ работы, позволяющий получить требования к работнику и выделить набор показателей, по которым можно судить об успешности деятельности работника на данном рабочем месте.

Как отмечает Кабушкин Н.И., оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места [5].

Согласно Мескона М. Х., предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок [8]. Для экспертизы предлагается следующая форма таблицы оценки труда претендента.

Оценка труда претендента

Показатель (критерий) оценки	Степень развитости критерия				
	А	В	С	Д	Е
1. Количество труда (производительность)					
2. Качество труда					
3. Отношение к работе					
4. Тщательность в работе					
5. Готовность к сотрудничеству					

Источник: [17]

Примечание:

А - отдача недостаточна;

В - отдача соответствует требованиям;

- С - отдача соответствует требованиям в полном объеме;
 D - отдача превосходит требования в наиболее полном объеме;
 E - отдача превосходит требования в значительной степени.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно [13].

Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки. Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, к примеру, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость фактора по сравнению с другими.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируются на личные и технические (рисунок 2).

Личные средства оценки персонала	
Анализ и оценка документов	
	анализ заявления, биографии, успеваемости, фотографии, проверка личной анкеты, рецензии
ТЕСТИРОВАНИЕ	
	тест на успеваемость, на интеллект, характер
ИНТЕРВЬЮ-СОБЕСЕДОВАНИЕ	
	анализ способности выражать свои мысли, отношения к труду, коммуникабельности, владения речью и т.п.
ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	
РАБОЧИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ (Ассесмент центр)	
	проба работы в лабораторных условиях, пробные перемещения, оценка наиболее значимых элементов трудового процесса и т.п.
ГРАФОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
	анализ личности (персонального образа, картины успеваемости, производственных отношений)

Рисунок 2 – Личные и технические средства оценки персонала

Рассмотрим пять основных критериев оценки:

1) количество труда – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

2) качество труда – устанавливается доля ошибок в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

3) отношение к работе – инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым и, т.п.;

4) тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5) готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества [2].

В технической процедуре оценки персонала выделяют две группы требований [12], рисунок 3.

ПО ОТНОШЕНИЮ К ДОЛЖНОСТИ
Должность (среднего или высшего уровня); выполняемые обязанности и ответственность; решаемые задачи: тактические и стратегические; действия в классических условиях
ПО ОТНОШЕНИЮ К ОРГАНИЗАЦИИ
Успешность (результативность) трудовой деятельности; определение приоритета, критериев развития организации; умение подвести итоги

Рисунок 3 – Требования к оценке персонала

Таким образом, оценка персонала базируется на цели осуществления оценивания, а также выявлению соответствующих значимых критериев оценки сотрудников.

Сущность оценки персонала заключается в целенаправленном процессе установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Оценка работника в организации служит трем основным целям: административной, информационной, мотивационной.

Выделяют следующие основные критерии оценки персонала: количество труда, качество труда, отношение к работе, тщательность в работе, готовность к сотрудничеству внутри предприятия.

Для оценивания определенных критериев деятельности сотрудников используется соответствующий инструментарий. Существуют различные *методы оценки персонала* [17]:

- метод управления по целям,
- метод шкалы графического рейтинга,

- вынужденный выбор,
- описательный метод,
- метод оценки по решающей ситуации,
- метод анкет и сравнительных анкет,
- метод шкалы рейтинговых поведенческих установок,
- метод шкалы наблюдения за поведением и др.

Использование методов оценки персонала в системе дает наиболее ощутимый результат для достижения цели оценки. Данные методы позволяют возможные направления оценки персонала легко увязывать с навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

Помимо упомянутых существует гораздо большее количество методов оценки персонала, именно поэтому возникает вопрос об обеспечении их объективности. Это во многом зависит от того, кто инициирует и использует метод, а также от того, кто выступает в качестве эксперта. Кроме того, к любой оценочной технологии должны предъявляться определенные требования [19]:

- объективность,
- надежность,
- достоверность,
- оцениваться должен реальный уровень владения конкретными навыками,
- комплексность,
- возможность дальнейшего прогнозирования,
- критерии оценки должны быть доступны и понятны всем участникам процедуры.

Следует отметить, что проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему управления персоналом в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию. Для того, чтобы оценка персонала отвечала требованию объективности и понятности необходимо разработать четкие критерии, по которым будет оцениваться эффективность деятельности сотрудника [19].

Критерии оценки определяют то, каким образом должна выполняться каждая функция и каждое действие, чтобы отвечать требованиям организации. В свою очередь критерии также должны отвечать ряду требований [19]:

- достижимость,
- объективность,
- обоснованность,
- информативность,
- соответствовать содержанию работы,

- понятность,
- динамичность и др.

Как нам представляется, в основу создания оценочных процедур необходимо закладывать систему *компетентностного подхода*, а именно на основании предварительного анализа рабочего места выделение деловых и личностных качеств, необходимых и достаточных для выполнения поставленных перед сотрудником задач в соответствии с функциями подразделения.

Выбор метода оценки во многом будет зависеть от того, какую кадровую задачу он призван решить. Рассмотрим некоторые оценочные процедуры.

Ассесмент-центр или центр оценки. Данный метод основан на использовании взаимодополняющих методик и ориентирован на оценку реальных качеств сотрудника, его психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных инструкций, а также выявления потенциальных возможностей [19].

Ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников и одним из самых дорогостоящих. Перед проведением ассесмент-центра необходимо осуществить тщательный анализ требований, предъявляемых к работнику, создать компетентностный профиль сотрудника на основании его должностных инструкций, структуры организации и иерархии подчинения, специфических требований к занимаемой должности.

Метод ассесмент-центр состоит из трех основных блоков оценочных процедур: деловые игры (специально разработанные упражнения, моделирующие реальную деятельность сотрудника), интервью, тесты и опросники [19].

С помощью данного метода решаются следующие задачи [19]:

- отбор кандидата на вакантную должность [9],
- отбор кандидатов в группу кадрового резерва,
- оценка компетентности с целью выявления потребности в обучении и развитии сотрудника,
- оценка командного потенциала членов коллектива.

Оценка персонала методом 360 градусов. Данный метод предполагает оценку компетенций сотрудника людьми, которые взаимодействуют с ним на разных уровнях (руководителем, подчиненными, коллегами), а также самим работником [10].

Метод достаточно прост в разработке, применении и интерпретации, для этого не требуются сторонние эксперты, не обязательно наличие специальных профессиональных и психологических знаний у проводящего оценку. В качестве экспертов могут выступать [19]: сам сотрудник (самооценка по заданным критериям); непосредственный начальник

и другие руководители (с которыми оцениваемый находится в деловом взаимодействии); коллеги; подчиненные.

Оцениваемые компетенции можно представить в виде описания перечня поведенческих индикаторов и на их основании составить опросник. Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений. Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. С помощью данного метода решаются следующие задачи [19]:

- отбор кандидатов в группу кадрового резерва,
- оценка результатов обучения и развития сотрудника,
- динамику развития компетенций по сравнению с прошлым отчетным периодом,
- разработка системы управления эффективностью работы сотрудников,
- повышение продуктивности работы сотрудника и эффективности его взаимодействия с другими людьми внутри и вне подразделения,
- совершенствование системы мотивации сотрудников.

Аттестация. В отечественной практике основным методом оценки персонала является аттестация. Аттестация – это средство контроля профессионального роста и деловой квалификации специалистов, а также форма оценки имеющихся уровней профессионализма и профессионально важных качеств и умений. Цель, которую преследует аттестация заключается в оценке соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности, в то время как система оценки персонала – более широкое понятие и цели ее могут быть разными.

Процесс аттестации в Республике Беларусь проводится в соответствии с нормативно-правовыми документами, которые регламентируют порядок проведения аттестации в зависимости от категории работников [19]:

- Указ Президента Республики Беларусь от 6 ноября 2003 г. № 489 «Об утверждении Положения о проведении аттестации государственных служащих»,
- Указ Президента Республики Беларусь от 14 марта 2005 г. № 122 «О проведении аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы 4 государства Республики Беларусь»,
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 «Об утверждении типового положения об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций»,
- Указ Президента Республики Беларусь от 1 декабря 2011 г. № 561 «О некоторых вопросах подготовки и аттестации научных работников высшей квалификации»,

- Постановление Министерства образования РБ от 22 августа 2012 г. № 101 «Об утверждении Инструкции о порядке проведения аттестации педагогических работников системы образования (кроме педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования)».

В соответствии с «Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций», утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь 25 мая 2010 № 784, аттестация руководящих кадров и специалистов предприятий и организаций всех форм собственности проводится с целью [19]:

- объективной оценки уровня профессиональной подготовки персонала,

деловых и личностных качеств сотрудников, а также результатов практической деятельности;

- улучшения эффективности труда, качества подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их квалификации;

- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда [11].

Метод кейсов или конкретных учебных ситуаций. Данный метод представляет собой оценку знаний, навыков и установок, основанную на поиске решения в каком-либо случае. Оценка происходит на основании немедленного предъявления соискателю конкретных проблемных ситуаций, которые требуют решения.

При конструировании заданий должен соблюдаться высокий уровень сходства с той деятельностью, на оценку которой направлен метод. Метод кейсов позволяет выявить зону актуального и зону ближайшего развития оцениваемого. В процессе выполнения заданий оцениваемый знакомится с более прогрессивной техникой анализа ситуации и принятия решения, а после индивидуального выполнения и его оценки может идти групповое обсуждение и принятие группового решения. Каждый участник вправе обсудить свои предложения, самостоятельно сравнить итоговое групповое решение со своим первоначальным, осознать недостатки своей точки зрения [9]. Индивидуальная и/или групповая форма использования данного метода будет зависеть от задач, которые будут решаться с его помощью [19]:

- отбор кандидата на вакантную должность,

- отбор кандидатов в группу кадрового резерва,

- оценка результатов обучения и развития сотрудника,

- оценка командного потенциала членов коллектива.

KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности). Данный метод оценки имеет много общего с обычным плановым подходом. Основным отличием является то, что показатели

работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всей организации (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Основная идея заключается в том, что привнося свой индивидуальный вклад в общее дело, сотрудник работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает специальное вознаграждение за их выполнение [19].

Метод интервью. Интервью в дословном переводе с английского означает «междувзглядье», «прояснение взаимных взглядов», «выяснение точек зрения», «обмен мнениями, взглядами, уточнение взглядов». Цель данного метода заключается в том, чтобы получить и оценить информацию о работнике, которая даст возможность обоснованно прогнозировать его будущие показатели работы на данной должности и сопоставить их с прогнозами в отношении других работников. Следует отметить, что специалист, который проводит интервью, должен обладать специальными навыками: владение вопросными техниками, владение техниками активного слушания, умение оценивать невербальное поведение работника, владение техникой преодоления психологических барьеров общения, владение техникой снятия эмоционального напряжения, умение оказывать влияние и противостоять ему, умение контролировать и направлять ход интервью, а также интерпретировать полученную информацию и др. [19].

С помощью данного метода решаются следующие задачи [19]:

- отбор кандидата на вакантную должность,
- отбор кандидатов в группу кадрового резерва,
- вспомогательный метод оценки.

ВЫВОДЫ

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на их мотивации, профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только сама организация. Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру

и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы [20].

При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

В формировании системы оценки управленческого персонала важное значение приобретают правовые аспекты. Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом, в том числе и его оценки, которая должна проводиться в строгом соответствии с трудовым законодательством Республики Беларусь.

Таким образом, формирование системы оценки персонала позволит решить целый спектр кадровых задач. Являясь одним из важных элементов системы управления персоналом и находясь во взаимосвязи со всеми процессами организационного развития предприятия, система оценки обеспечивает высокий уровень принятия управленческих решений в изменяющихся условиях рынка. Кроме того, решение проблемы повышения эффективности управления персоналом требует новых, научных подходов к оценке персонала. В трудовых коллективах должны быть отработаны гибкие системы стимулирования высокоэффективного труда на основе его оценки. Вместо шаблонных и формальных характеристик необходимы объективные, взвешенные оценки работника и определение на их основе степени соответствия работника требованиям рабочего места, учитывающих его трудовой потенциал, развитие – все, что важно для успешной трудовой деятельности. Полноценно выполнить такую задачу можно только при наличии сформированной на научной основе и апробированной на практике системы оценки персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы / Е.А.Аксенова. - М.: Рос. психол. о-ва, 1997. – 359 с.
2. Балашов, Ю.К. Оценка персонала основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К.Балашов. - М.: Бином, 2006.– 332 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

4. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом. Часть 1.: Учебное пособие / Г.Г. Зайцев. - СПб.: СПбГУЭФ, 2007. – 439 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И.Кабушкин. — М.: Новое знание, 2006. — 336 с.
6. Каминг, М.В. Теория и практика менеджмента персонала / М.В. Каминг. — М.: Новости, 1995. – 378 с.
7. Курулев, А.П. Основы менеджмента: Курс лекций / А.П.Курулев. – Минск: ИСЗ, 2001. — 432 с.
8. Мескон, М.Х. и др. Основы менеджмента / М.Х.Мескон. - М.: Дело, 1992. – 433 с.
9. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
10. Пархимчик, Е.П. Метод оценки «360 градусов»: условия успешности применения / Е.П. Пархимчик. Управление персоналом.– Мн., 2010.– №4. – 65 с.
11. Постановление Совета Министров Республики Беларусь «Об утверждении типового положения об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций», 25 мая 2010, № 784 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2006.
12. Приходченко, О.И. Методы оценки деловых качеств и аттестации кадров руководителей (менеджеров) / О.И.Приходченко. – Минск: БелИПК, 1995. -151 с.
13. Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.Е. Хачатуров. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 324 с.
14. Бич, В.В. Теоретические аспекты системы оценки персонала // Социально-психологические основания оптимизации управления персоналом: материалы III Республиканской научно-практической интернет-конференции, 6 февраля 2010 г. – Минск [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pac.by>
15. Нормативно-правовое обеспечение государственной кадровой политики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/law/2c0a65625a2ad78b4d53b89521206d27_0.html
16. Анализ процесса оценки управленческого персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2bd78a4c43b88421316d27_0.html
17. Аттестация как средство повышения качества труда педагогов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://exam-ans.ru/pravo/36566/index.html>.

18. Анализ системы оценки работника в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/management/00025870_1.html

19. Место оценки персонала в системе управления организацией [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pac.by/dfiles/002506_681323_25.pdf

20. Оценка и проведение аттестации в период реформ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ref.by/refs/98/22729/1.html>

Статья поступила в реакцию 11 ноября 2015 года.