

подходы, такие, как: мотивы участия в управлении (творчество, научность, управление, накопление потенциального материала); мотивы ответственности (выживание, стабильности, лидерства и престижа); мотивы профессионального роста (заработная плата, престиж профессии, продвижение по службе и достижение карьеры, техническое творчество); мотивы усовершенствования организационной структуры и системы управления (демократизация управления, гибкость производства и управление, научность); мотивы взаимодействия и соревнования.

Итак, только состояние мотивационного комплекса в большинстве определяет политику сельскохозяйственного предприятия в области производственного, научно-технического и социального направления.

*Л.К. Климович, канд. экон. наук,  
И.А. Ткаченко, Е.В. Ермольчик  
БТЭУ (Гомель)*

## **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ — НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА**

Предприятия и организации сферы услуг существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно они используют находящиеся в их распоряжении организационные ресурсы, в том числе потенциал каждого сотрудника. Динамику численности работников одной из основных отраслей сферы услуг можно проследить по таблице.

*Таблица*

Среднесписочная численность работающих на предприятиях  
бытового обслуживания по областям Республики Беларусь  
(тыс. чел.)

	1990 г.	1995 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.
1	2	3	4	5	6	7
Республика Беларусь	131,6	73,3	62,2	65,1	67,3	63,4
Брестская область	18,6	9,3	8,7	9,1	9,1	7,7

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7
Витебская область	19,6	9,4	7,9	7,7	7,8	7,3
Гомельская область	20,4	11,0	9,6	9,8	9,7	9,3
Гродненская область	15,8	8,5	8,0	8,1	7,8	7,0
г. Минск	23,8	15,0	13,0	14,1	17,2	17,4
Минская область	16,7	10,0	7,8	8,6	8,2	7,7
Могилевская область	16,7	10,1	7,2	7,7	7,5	7,0

Рассматривая динамику среднесписочной численности работающих на предприятиях по Гомельской области, можно сказать, что численность работников, занятых в сфере бытового обслуживания с 1990 по 2001 г., уменьшилась на 11,1 тыс. чел. На этот период приходится значительный отток населения в сферу предпринимательства. Так, с 1996 по 2001 г. численность занятых в сфере индивидуального предпринимательства увеличилась на 11,8 тыс. чел.

Оценка персонала служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии. Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. Для объективной оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, а также проявляемые работником качества. При их выборе следует учитывать, во-первых, для каких конкретных задач используются результаты (повышение оплаты труда, служебный рост или увольнение) и, во-вторых, для каких категорий и должностей они устанавливаются (в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника).

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы: результативность труда; профессиональное поведение; личностные качества.

Показатели первой группы могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: 1) сотрудничество и коллективизм в работе; 2) самостоятельность

в решении тех или иных задач; 3) готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

Третья группа показателей связана с большими проблемами при отборе, формулировке и учете личных качеств работников. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, сформулированных ранее при рассмотрении показателей результативности труда.

*Л.С. Климченя, канд. экон. наук  
БГЭУ (Минск)*

## **МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ**

В практике управления торговыми сетями можно выделить следующие модели управления: инвестиционная, холдинговая, централизованная, лоточная, гибридная.

Инвестиционную модель управления использует значительная часть торговых компаний, в которых предприятия объединяются с предприятиями других отраслей либо общей торговой маркой, либо общими инвесторами. Она включает инвестирующий финансовый центр и практически самостоятельные объекты хозяйствования, что обуславливает возможность проявления инициативы на местах.

При холдинговой модели центр определяет закупочную политику, но объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Данную модель использует значительная часть российских розничных компаний, которые с ее помощью решают такую важную задачу, как консолидация закупочной политики (например, компания "Седьмой континент").

Для централизованной модели управления характерно наличие единого центра управления, который делегирует магазинам сети минимально необходимые функции для участия в логистических операциях (заказ, инвентаризация, переоценка). Данную модель управления используют сети ма-