

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



ҚазҰТУ ХАБАРШЫСЫ

ВЕСТНИК КазНТУ

№ 4 (85)

Главный редактор
Ж.М. Адилов –
академик Международной инженерной академии и НИА РК,
доктор экономических наук, профессор

Зам. главного редактора
И.Н. Дюсембаев –
доктор технических наук, профессор

Отв. секретарь
Н.Ф. Федосенко

Редакционная коллегия:

Н.У. Алиев, С.Г. Ахметова, А.Ж.Абилов, И.М. Азимов, В.Я. Волков, Н.С. Сеитов, Д.К. Сулеев –
акад. НАН РК, Г.Ж. Жолтаев, А.К. Ерали, Е.О. Килибаев, В.А. Луганов, Г.Н. Нысанбай, С.С. Нуркеев,
Б.Н. Нурмаханов, Ж.О. Отарбаев, Б.Р. Ракишев – акад. НАН РК, У.Е. Сыдыков, Д.Ж. Сыздыков,
М.Р. Тусупбеков, А.Н. Тюреходжаев, В.Н. Уманец, Е.М. Шайхутдинов – акад. НАН РК,
Д.Н. Шукаев.

Учредитель:

Казахский национальный технический университет
имени К.И. Сатпаева

Регистрация:

Министерство культуры, информации и общественного согласия
Республики Казахстан № 951 – Ж “25” 11. 1999 г.

Основан в августе 1994 г. Выходит 6 раз в год

Адрес редакции:

г. Алматы, ул. Сатпаева, 22,
каб. 609, тел. 292-63-46
n. fedossenko @ ntu. kz

УДК: 378.12:331.108.43

Кошкина Н. В., Кошкина О. В.
СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Кошкина Н. В., Кошкина О. В.
ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДРЫНДА ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ
ЖҰМЫС САПАСЫН БАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІ

Koshkina N.V., Koshkina O.V.
SYSTEM OF QUALITY ASSESSMENT OF STAFF OF HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS

Результаты работы ППС (профессорско-преподавательский состав), т. е. их вклад в достижение общей цели образования, естественно неодинаковы. В любой образовательной организации есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Для выявления указанной дифференциации и принятия соответствующих управленческих решений в образовательной организации должна функционировать единая система оценки работы персонала.

При разработке системы оценки работы персонала необходимо учитывать следующее:

- система оценки должна быть универсальной, то есть единой для всей организации;
- оценку следует проводить на основе установленных стандартов и норм;
- для адекватности оценки работы персонала необходимо выбрать метод оценки.

Одним из методов оценки персонала в организации является аттестация. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Аттестация персонала – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров, представляющая собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Оценка персонала — система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, семестр, учебный год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного

стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Цель аттестации - получение информации для принятия управленческих решений в области управления персоналом. Оценка определяет, насколько потенциал сотрудников позволяет, реализовать цели Вуза (необходимы сформулированные цели и задачи Вуза, его образ на рынке, проблемы развития), что важно для перспективных, активно развивающихся Вузов с гибкой структурой и системой управления. Аттестация необходима для получения информации о текущей работе с персоналом, то есть аттестация дает информацию для корректировки деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле, позволяет разработать систему продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего, своих специалистов. Надо помнить, что внутренне продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров.

Аттестация будет эффективной, если после ее проведения можно сформулировать основные, дополнительные, общие и специфические критерии оценки. В таблице 1 приведены критерии оценки и их характеристики

Таблица 1- Характеристики критериев оценки

Критерии оценки	Характеристики критериев
Основные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству) 2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

Аттестация состоит из нескольких этапов. На первом этапе руководитель (заведующий кафедрой) встречается с аттестуемым, проводит с ним

аттестационное собеседование. В ходе собеседования дается оценка работы сотрудника за истекший период, а также утверждается план его работы на перспективу. Данная оценка обсуждается на заседании кафедры.

На следующем этапе аттестации подготавливаются такие документы, как индивидуальный план сотрудника (таблица 2) и перечень личных целей. Перечень личных целей – это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период.

Таблица 2 - Индивидуальный план сотрудника

Ф.И.О.	
Должность	Подразделение
1. Самооценка (применительно к занимаемой должности)	
А) Каковы Ваши сильные стороны?	
Б) В чем Вам нужно совершенствоваться?	
2. План совершенствования	
А) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных аспектах?	
Б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь?	

Руководитель проводит также текущий контроль работы сотрудника, который зачастую принимает форму регистрации достижений (таблица 3).

Таблица 3 - Форма регистрации достижений

Ф.И.О. сотрудника		Период аттестации
дата	цель	событие

Аттестация может осуществляться несколькими способами:

- метод стандартных оценок;
- сравнительный метод;
- метод управления посредством постановки целей.

Метод стандартных оценок основан на разработке и заполнении специальной оценочной формы (аттестационного листа, таблица 4), включающей факторы оценки, непосредственную оценку и комментарии к оценке.

Таблица 4 - Аттестационный лист

Ф.И.О. сотрудника

Должность

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	Качество работы	У	Качество планирования нуждаются улучшении

Сравнительный метод. При использовании сравнительного метода оценки, аттестуемых сотрудников, руководитель сопоставляет результаты работы одного сотрудника с результатами работы других сотрудников (таблица 5).

Таблица 5 - Оценка работы сотрудников с помощью сравнительного метода

Ранги	Фамилия сотрудников
10 % лучших сотрудников	А, Б
20 % хороших сотрудников	Д, Е, Т
40 % средних работников	О, П, С, Ф
20 % отстающих работников	Я, К
10 % худших работников	З, Ж, У

Метод управления посредством постановки целей. В основе этого метода лежит постановка целей и оценка их достижения сотрудником. Для данного метода характерно осуществление руководителем совместно с исполнителем постановки целей, а затем оценка их достижения (таблица 6).

Таблица 6 - Личные цели сотрудника

Ф.И.О.		Должность
Вес	Цель и срок выполнения	Оценка выполнения
30 %	Внедрить базу данных «Управление персоналом»	80 %

Аттестация включает несколько видов оценок:

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы);
- 2) на основе субъективных критериев (оценка непосредственных руководителей);
- 3) на основе методики «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру.

С другой стороны, отдача от внедрения и использования аттестаций будет зависеть от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые исповедует руководство. Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Негативные стороны аттестации (оценки) персонала — частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат.

Аттестация сотрудников в сфере образования имеет свои особенности. При проведении аттестации сотрудников в ВУЗах предлагается разделить на две категории аттестуемых: менеджерский состав и профессорско-преподавательский состав. Так как ППС проходит в определенные сроки конкурс, аттестацию следует либо вообще упразднить, либо свести к заполнению анкет. В данной анкете введены такие данные о преподавателе как: читаемые дисциплины, язык преподавания данных дисциплин, научные труды и так далее. То есть все то, что говорит о его научно-педагогической деятельности за определенный период времени.

Менеджерский состав предлагается аттестовать следующим образом. Начать с определения целей каждого работника, ведь какие цели поставит работник, будет видно, есть ли творческий потенциал, либо все сводится к выполнению определенных инструкций. Также необходимо поставить сроки выполнения этих целей. Что даст возможность контролировать деятельность каждого сотрудника.

Постановку целей удобнее делать поквартально.

Таблица 7 - Предлагаемая форма постановки и исполнения целей

Постановка и Исполнение целей на 20 год			
Работник (ф.и.о)			
Должность			
Структурное подразделение			
Непосредственный руководитель, должность			
ЦЕЛЬ	СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ		КОРРЕКТИРОВКА ЦЕЛИ
	планируемый	фактический	

Таблица 8 - Оценочный лист административного работника (специалиста)

Ф.И.О работника, должность:	
Ф.И.О. руководителя структурного подразделения, должность:	
Ф.И.О. непосредственного руководителя, должность:	
Структурное подразделение:	
Оцениваемый период	
Оценка компетенций	

Основываясь на конкретных фактах, оценка осуществляется по шкале с использованием буквенных обозначений (А, В, С, D, Е). Данная оценка позволяет определить ключевые компетенции Ваших сотрудников.

Таблица 9 – Оценка ключевых компетенций

Уровень оценки	Оценочный рейтинг	Процентное соотношение	Определения
Значительно превышает ожидания	А	100-96	Работник показал выдающиеся результаты работы, цели и задачи выполнены досрочно и высокого качества.
Превышает ожидания	В	95-86	Работник показал отличные результаты работы, цели и задачи выполнены досрочно и высокого качества. Есть подтверждение успешности выполнения работы.
Хорошо	С	85-61	Работник показал хорошие результаты работы, поставленные цели и задачи выполнены качественно и в срок.
Ожидается большего	D	60-51	Работник показал средние результаты, поставленные цели и задачи выполнялись не в срок или качество исполнения не соответствовало требованиям.
Ниже ожидаемого	Е	Ниже 50	работник показал низкие результаты работы, поставленные цели и задачи не выполнены или качество выполнения низкое, поручения выполнялись не в срок и требовали доработки

Оценка сотрудников ведется по следующим компетенциям:

1. Планирование и организация

Самоорганизация

(Способность оптимальным образом организовать собственный рабочий процесс, аккуратность, пунктуальность, внимательность к деталям, способность работать, не отвлекаясь, соблюдение установленных сроков работ, исполнительность, внимательное отношение к просьбам и указаниям руководства)

2. Ориентация на достижение

Работа на результат

(Выполнение установленных стандартов качества, настойчивость в достижении целей и при решении возникающих в ходе работы проблем, оптимальное использование имеющихся ресурсов (материальных и временных) для получения наилучшего результата)

3. Профессиональные навыки

Соответствие должностной инструкции

(Владение профессиональными знаниями, умениями и навыками на высоком уровне, хорошая ориентация в тонкостях профессии, четкое осознание границ своей профессиональной компетентности, постоянное освоение новых знаний и умений в своей профессиональной области, интерес к смежным профессиональным областям)

4. Лидерские качества

Авторитет

(Неформальное лидерство в коллективе коллег, служит для них примером для подражания, легко добивается принятия своей точки зрения, эмоционально-положительный образ в глазах коллег, они обращаются к нему за советами и рекомендациями и следуют им)

5. Восприятие инноваций, креативность.

Открытость новому

(Способность легко усваивать и принимать новые методы и способы работы, а также новые ценности и направления работы университета, ориентация в новейших течениях и технологиях в своей области, эрудиция, прогрессивное мышление.

Активная генерация новых идей и творческий подход к их исполнению)

6. Аналитическое мышление

Работа с информацией

(Активный поиск нужной информации, работа с различными источниками, оценка их достоверности, навыки анализа: разбиение проблемной ситуации на несколько простых участков и последовательное решение более мелких проблем, высокая скорость мыслительных процессов)

7. Взаимодействие

Коммуникация, знание языка

(Коммуникабельность, способность устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми, уважение к коллегам,

независимо от их статуса и положения в компании, взаимопонимание, умение внятно и адекватно ситуации излагать свои мыслию. Грамотная письменная речь, содержательное изложение своих идей в письменном виде. Грамотная устная речь, владение эмоционально-выразительными речевыми средствами).

Владение государственным, английским, русским и другими языками.

8. Командная работа

(Желание работать в команде, способность ставить интересы коллектива выше личных амбиций, поддержание хороших отношений со всеми членами команды, взаимовыручка, понимание групповых процессов, происходящих в команде)

9. Мотивация, работоспособность

(Позитивное отношение к работе, способность активно инициировать и выполнять свою работу, оптимизм, уверенность в успехе. Способность сохранять выдержку, самообладание и работоспособность в условиях стресса)

Выносятся следующие рекомендации:

- Рекомендуется зачислить в кадровый резерв (рейтинг А и В)
- Рекомендуется повысить в должности (рейтинг А и В)
- Рекомендуется пройти дополнительное развивающее обучение (рейтинг D)
- Рекомендуется понизить в должности (рейтинг D и E)
- Рекомендуется пройти повторную оценку развития через шесть месяцев (рейтинг D и E)
- Рекомендуется расторгнуть трудовой договор (рейтинг E)
- Без рекомендаций

Решения, принимаемые по результатам аттестации, могут выглядеть следующим образом:

Сотрудник не соответствует занимаемой должности. Сотрудник может быть переведен на другую должность (с понижением) или уволен в соответствии с трудовым законодательством В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность руководитель вправе принять решение об увольнении работника. Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии и руководства, связанные с увольнением или переводом работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с законодательством о порядке разрешения индивидуальных трудовых споров. Сотрудник соответствует занимаемой должности.

Сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенции и т.д. В связи с этим может назначаться повторная (контрольная) аттестация. Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности. На основании этого может решаться вопрос о повышении категории в рамках одной должности. Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности,

но по своим знаниям, навыкам, личным качествам способен занимать более высокую должность. На основании этого принимается решение о повышении категории в рамках должности, о повышении сотрудника в должности или включении его в резерв на выдвижение. Аттестационная комиссия по результатам аттестации может принять решение о поощрении или наказании руководителя аттестуемого сотрудника в связи с отличной или неудовлетворительной подготовкой к экзамену его подчиненного.

Вывод: Аттестация персонала позволяет планировать все основные управленческие решения, снабжая руководство информацией для осуществления продвижения, ротации персонала, необходимости профессионального развития сотрудников, оценки соответствия сотрудников своей должности. Неоспорима важность этапа работы с экспертами, подготовки членов экспертной и аттестационной комиссий. Это должна учитывать при разработке системы аттестации любая компания, если она стремится к максимальной достоверности результатов оценки. Желательно внедрение обязательной периодической аттестации. Это повышает эффективность деятельности сотрудников, рост показателей их деятельности, закрепление и прогрессирование их личностных и профессиональных качеств, стремление соответствовать заданным стандартам.

Список литературы

1. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В. методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М.: МГУ, 1986. 35 с
2. Базаров Т.Ю. Малиновский П.В. Управление персоналом во время кризиса. Теория и практика антикризисного управления. М.: ЮНИТИ, 1996. 312 с.
3. Грачев М.В. Суперкадры. М.: Издательство Дело, 1993. 28 с.
4. Дизель П.М., Раньян У.К. Поведение человека в организации. М. Экономика 1993. 12 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом М.: Изд-во БИНОМ, 2002. 488 с.
6. Забродина Ю.М. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы. М.: Изд-во «Дело», 2000.
7. Космамбетова Р.И. Организация стратегического управления экономики в условиях глобализации: теория, методика, механизм. Алматы.: ТОО «Классика», 2007. 415 с.
8. Лукичева Л.И. Управление персоналом М.: Изд-во «Омега-Л», 2004. 367 с.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 2002. 145 с.
10. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992. 264 с.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2000. 548 с.
12. Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации М.: Изд-во «Экономика», 2003 . 379 с.