



МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРЕПОДАВАНИЯ

УДК 378

Я.Ф. Молнар

Молнар Янош Ференцевич родился в 1937 г., окончил в 1966 г. Архангельский лесотехнический институт, кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента, директор Института экономики, финансов и бизнеса Архангельского государственного технического университета. Имеет около 60 печатных работ в области менеджмента, экономики и организации лесной промышленности.

**ОПЫТ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЗАКАЗАМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Изложены современные подходы к организации и проведению аттестации специалистов на крупном промышленном предприятии с участием экономического вуза на предмет соответствия занимаемым должностям, определения перспектив профессионального роста и продвижения.

предприятие, специалисты, экономический вуз, аттестация, профессиональный рост.

Современная наука и практика менеджмента трактуют аттестацию как оценку уровня квалификации работников. Совершенно очевидно, что определение квалификации не самоцель, а важнейший элемент кадровой политики предприятия.

Руководители предприятий всегда (правда, в разной степени) проявляли интерес к аттестации своих работников. В ближайшей перспективе роль аттестации будет возрастать хотя бы потому, что Трудовой кодекс РФ, вступивший в силу 1 февраля 2002 г., предусматривает возможность расторжения трудового договора по инициативе работодателя, в том числе и в случае «недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации» (подпункт «б» п. 3 ст. 81). Это положение серьезно повышает требования к проведению аттестации работников предприятий.

За последние годы в Институте экономики, финансов и бизнеса (ИЭФБ) АГТУ накоплен определенный опыт проведения аттестации руководителей и специалистов по заказам предприятий. Наши заказчики обычно понимают аттестацию своих работников как установление уровня их профессиональной компетентности и соответствия ее предъявляемым требова-

ниям. Результаты аттестации используются при назначениях на должности, создании резерва на руководящие посты, определении основных направлений повышения квалификации и переподготовки кадров в будущем.

Аттестация руководителей и специалистов по заказу предприятий, согласно договору между заказчиком (предприятие) и исполнителем (ИЭФБ АГТУ), проводится по следующему сценарию.

1. На предприятии издается приказ о проведении аттестации работников. Назначается председатель комиссии.
2. Исполнитель разрабатывает программу аттестации и в установленном порядке согласовывает ее с заказчиком.
3. Заказчик и исполнитель заключают договор на проведение аттестации.
4. Создается аттестационная комиссия из числа ведущих специалистов предприятия и экспертов исполнителя.
5. Аттестационная комиссия после обработки всех материалов аттестации на заключительном заседании подводит итоги, вырабатывает рекомендации о соответствии уровня квалификации работников занимаемым должностям.
6. Исполнитель составляет подробный отчет об исполнении договора по согласованной с заказчиком методике.

Ключевым моментом является программа аттестации. Она, естественно, не может быть раз и навсегда установленной и зависит от многих факторов, таких как категория аттестуемых, цели и задачи аттестации, наконец, интересы заказчика.

Так, при аттестации руководителей коммерческих служб (отделы экспорта, импорта, сбыта, снабжения) Котласского ЦБК программа аттестации предусматривала следующие разделы:

- 1) изучение комиссией личностной характеристики аттестуемого работника на основании опросного листа;
- 2) публичное выступление аттестуемого на заданную тему;
- 3) оценка личных и деловых качеств работника;
- 4) оценка профессиональной компетентности работника.

*Место и роль опросного листа
в системе оценки аттестуемого работника*

Опросный лист служит не только для выявления анкетных данных аттестуемых работников, что само по себе актуально, но и для следующих целей:

- установление объема выполняемых работником функций по занимаемой должности;
- определение степени соответствия фактически выполняемых работником функций должностным инструкциям;
- выяснение требуемых направлений повышения квалификации и т. д.

Ответы на первые восемь вопросов дают социальный портрет аттестуемого, позволяют судить о степени его соответствия требованиям по за-

нимаемой должности и служат исходной информацией для руководителей отделов.

Объективный ответ на девятый вопрос может раскрыть творческий потенциал работника, понимание им проблем развития своей организации. Отсутствие ответа говорит о неосведомленности работника, ограниченности его кругозора, неумении высказываться и видеть перспективу. Для такого работника больше подходит роль исполнителя и не более.

Вопросы 10 и 13 поставлены так, чтобы узнать направление повышения квалификации, актуальное для данного работника.

Последний вопрос 14 предусматривает чистосердечное высказывание работника о перспективах своего роста, что является ценной информацией для кадровых служб, руководителей при решении о новых назначениях, ротации кадров и т. д.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, инициалы _____
2. Год рождения _____
3. Образование (высшее, среднее специальное, общее среднее)
4. Учебное заведение, которое Вы окончили, и год окончания _____
5. Приобретенная квалификация _____
6. Занимаемая в настоящее время должность _____
7. Когда, где и по какой специальности повышали квалификацию _____
8. Перечислите свои достижения в профессиональной сфере: награды, хронология служебного роста, внедренные в производство предложения _____
9. Какие пути повышения эффективности своей работы Вы можете назвать _____
10. В каких сторонах своей профессиональной деятельности испытываете затруднения _____
11. Выполняемые Вами функции приведите в табл. 1 (отметьте +, –).

Таблица 1

Функция	Периодичность выполнения			
	Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно	Ежеквартально

12. Составьте отчет о проделанной Вами в 200_ г. работе по форме, приведенной в табл. 2.

Таблица 2

Что сделано	Затраченные на это ресурсы (время, деньги, материалы)	Полученный результат

13. Каких знаний Вам не хватает для Вашей успешной работы

14. На какой рост по службе рассчитываете в ближайшие 5 ... 10 лет

Оценка личных и деловых качеств

На действующем предприятии оценка личных и деловых качеств сотрудника отдела, службы находится в компетенции начальника соответствующего подразделения.

К разряду личных деловых качеств работников, как правило, относят инициативность, отношение к людям, лидерство, ответственность, организаторские способности, решительность, упорство и т. д.

В целях объективной оценки личных и деловых качеств работников включают в комиссию и привлекают дополнительно в качестве экспертов руководителей различного уровня. По каждой группе аттестуемых должно быть не менее трех экспертов.

Чтобы руководитель мог определить степень наличия приведенных качеств у своего подчиненного, предлагается тест (табл. 3). Пользуясь тестом, руководитель находит в каждой из горизонтальных строк определение личных и деловых качеств аттестуемого работника. Для этого он оценивает степень присутствия анализируемого качества и зачеркивает квадрат на пересечении горизонтальной строки и вертикальной графы.

Например, при сочетании двух качеств – «Лидерство» и «Умело руководит подчиненными» – следует зачеркнуть квадрат на пересечении строки В и графы 3 и поставить цифру 3 в графу В «Лидерство» в табл. 4 против фамилии аттестуемого работника. Суммированием выставленных оценок по всем качествам заполняется графа «Сумма баллов».

Руководитель отдела, службы, производственного подразделения, оформив таблицу, подписывает ее и передает председателю аттестационной комиссии. Итоговая оценка личных и деловых качеств производится аттестационной комиссией по 4-балльной системе. Отличная оценка выставляется при сумме баллов 25 ... 28, хорошая при 21 ... 24, удовлетворительная при 17 ... 20, неудовлетворительная при 16 баллах и менее.

Публичное выступление аттестуемого на заданную тему

Техническое обеспечение:

- 1) запись выступления видеокамерой;
- 2) демонстрация выступления по телевизору.

Методическое обеспечение:

- 1) инструктаж аттестуемого;
- 2) подготовка к выступлению (до 20 мин);
- 3) выступление (до 3 мин).

Содержание выступления.

Тема и вопросы для выступления даются накануне в рамках профессиональной деятельности аттестуемого.

Таблица 3

Качество	4	3	2	1
А Инициатива	Ищет дополнительные задания, очень искренний <input type="checkbox"/>	Находчив, смекалист при выполнении задания <input type="checkbox"/>	Выполняет необходимый объем работ без указаний <input type="checkbox"/>	Безынициативный, ждет указаний <input type="checkbox"/>
Б Отношение к людям	Позитивное начало, дружелюбное отношение <input type="checkbox"/>	Приятный собеседник, вежливый <input type="checkbox"/>	Иногда возникают трудности во взаимоотношениях с коллегами <input type="checkbox"/>	Некоммуникабельный, сварливый <input type="checkbox"/>
В Лидерство	Сильный, внушает уверенность и доверие <input type="checkbox"/>	Умело руководит подчиненными <input checked="" type="checkbox"/>	Ведущий <input type="checkbox"/>	Ведомый <input type="checkbox"/>
Г Ответственность	Проявляет исключительную ответственность в работе <input type="checkbox"/>	Соглашается с поручениями и выполняет их <input type="checkbox"/>	Неохотно соглашается с поручениями <input type="checkbox"/>	Уклоняется от любых поручений <input type="checkbox"/>
Д Организаторские способности	Очень способен вести за собой людей, направлять их действия <input type="checkbox"/>	Способный организатор, подчиненные его слушают <input type="checkbox"/>	Подчиненные нередко уклоняются от выполнения его поручений <input type="checkbox"/>	Не добивается безусловного выполнения поручений. Нередко отказывается выполнять их <input type="checkbox"/>
Е Решительность	Быстрота действий и точная их реализация <input type="checkbox"/>	Основательный, осторожный и осмотрительный в принятии решений <input type="checkbox"/>	Нередко допускает ошибки при выполнении работы <input type="checkbox"/>	Сомневающийся и боязливо действующий <input type="checkbox"/>
Ж Упорство	Целеустремленный, его нелегко обескураживать трудностями <input type="checkbox"/>	Предпринимает постоянные усилия, постоянно в поиске <input type="checkbox"/>	Особым старанием при выполнении заданий не отличается <input type="checkbox"/>	Инертный, трудно настроить на упорную работу <input type="checkbox"/>

Таблица 4

№ п/п	Ф.И.О. сотрудника	Занимаемая должность	Личные и деловые качества							Сумма баллов
			А Инициатива	Б Отношение к людям	В Лидерство	Г Ответственность	Д Организаторские способности	Е Решительность	Ж Упорство	
					3					
Эксперты _____ / _____ /										

Цель публичного выступления состоит в том, чтобы оценить:

- 1) умение ясно излагать свои мысли;
- 2) искусство выступления;
- 3) соответствие содержания выступления заданной теме и вопросу.

По этим критериям производится оценка качества публичного выступления по 4-балльной системе.

*Оценка профессиональной компетентности сотрудников
по полученным ответам на контрольные вопросы*

Оценка профессиональной компетентности занимает центральное место в программе аттестации. Уровень профессиональных знаний оценивается комплексно по всем направлениям деятельности. Для этого предусмотрено собеседование испытуемого с аттестационной комиссией. Работника представляет начальник отдела. На каждого аттестуемого составляется протокол собеседования, содержащий перечень заданных вопросов и оценку полноты и качества ответов. Поскольку задаваемые вопросы формулируются исходя из характера профессиональной деятельности данного работника и в соответствии с его должностными инструкциями, времени на подготовку ответов не отводится. Предлагаемая схема проверки это очные вопросы – ответы в устной форме.

Система оценок уровня профессиональных знаний производится по 4-балльной системе; если правильных ответов 91 % и более – «отлично»; 81 ... 90 % – «хорошо»; 71 ... 80 % – «удовлетворительно»; менее 70 % – «неудовлетворительно».

Система подведения итогов аттестации

Конечная цель аттестации – оценка соответствия каждого аттестуемого работника занимаемой должности и выработка грамотной кадровой политики на предприятии.

Есть два уровня несоответствия занимаемой должности:

- 1) работник претендует на повышение в должности;
- 2) работник в силу своей некомпетентности не может квалифицированно выполнять работу по занимаемой должности.

Для подведения итогов аттестации на основе полученных материалов предлагается следующая методика. Сначала устанавливают средневзвешенную оценку каждого аттестуемого работника по выбранным четырем критериям:

- 1) результаты обработки материалов опросного листа;
- 2) личные и деловые качества;
- 3) уровень профессиональной компетентности;
- 4) оценка публичного выступления.

Поскольку значение этих критериев для подведения итогов аттестации неодинаково, предлагается ввести «весовые» коэффициенты к ним, выраженные в долях единицы (табл. 5).

Таблица 5

№ п/п	Критерии аттестации	Оценка	Весовой коэффициент	Оценка с учетом весового коэффициента
1	Результаты обработки материалов опросного листа	4,0	0,25	1,0
2	Личные и деловые качества	3,0	0,25	0,75
3	Уровень профессиональной компетентности	4,2	0,35	1,47
4	Публичное выступление	5,0	0,15	0,75
	Средневзвешенная оценка	–	–	3,97

Соответствие работника занимаемой должности выражается одним из выводов:

- 1) рекомендуется повысить в должности (средневзвешенный балл 4,8 и выше);
- 2) соответствует занимаемой должности (3,5 ... 4,7);
- 3) не соответствует занимаемой должности (менее 3,5).

Итоги аттестации предлагается оформить по схеме, приведенной в табл. 6.

Таблица 6

№ п/п	Фамилия и инициалы	Занимаемая должность	Средневзвешенная оценка	Уровень соответствия занимаемой должности

Изложенная методика аттестации руководителей и специалистов опробована на ряде предприятий лесного комплекса и получила признание. Мы, в свою очередь, анализируем свой опыт участия в аттестациях, извлекая из него много полезного не только для работы с новыми клиентами, но и для преподавания менеджмента в нашем университете.

Архангельский государственный
технический университет

Поступила 24.06.02

Ya.F. Molnar

Experience of Evaluation of Top Managers and Specialists according to Orders of Companies

Modern approaches to organizing and holding evaluation of specialists at large-scale industrial enterprises with economic higher educational institute involved are presented

regarding conformity with positions occupied, determination of professional growth and promotion prospects.
