

ОСОБЕННОСТИ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ

© 2017

Л.Л. Кифа, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: профессиональный стандарт; эффективный контракт; модель процесса аттестации; муниципальные образовательные учреждения.

Аннотация: Актуальность выбранной темы исследования связана с реформированием муниципальной системы управления и обязательным переходом на профессиональные стандарты работников бюджетных образовательных учреждений. Статья посвящена вопросу моделирования процесса аттестации руководящих работников учреждений, чья деятельность связана с воспитанием и образованием детей. Выявлены нормативно-правовые аспекты действующей на текущий момент процедуры аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений. Рассмотрена структура эффективного контракта как одного из инструментов совершенствования аттестации работников муниципальных образовательных учреждений. Предложены возможные направления по повышению эффективности системы аттестации работников муниципальных учреждений, в частности образовательных, в свете их перехода на профессиональные стандарты. Выявлены недостатки и возможные несоответствия содержания аттестационных процедур по отношению к руководящим работникам, в связи с вступлением в силу профессиональных стандартов. Сформулированы рекомендации по их устранению.

Описаны результаты проведенного теоретического анализа практики проведения аттестации работников муниципальных учреждений, сформирована модель подготовки и проведения аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений. Особое внимание в разработанной модели уделено индикаторам поведения руководящих работников муниципальных образовательных учреждений. Немаловажное значение в модели придается критериям сформированности организационных, управленческих и профессиональных компетенций у руководящих работников муниципальных образовательных учреждений.

Изменение приоритетов муниципального устройства, усиление ответственности муниципальных структур за выполняемые ими функции перед обществом предъявляют повышенные требования к работникам учреждений, предприятий и организаций, находящихся на муниципальных территориях. Формализованные процедуры аттестации руководящих работников, учрежденные еще в 1973 году, позволяют оценить эффективность, продуктивность и другие показатели труда руководителей. Необходимость перехода на эффективный контракт, вступление в силу профессиональных стандартов влечет изменение подходов и к аттестационным процедурам [1].

Целью статьи является выявление теоретических аспектов и современных методик аттестации и оценки персонала в организациях различного типа для создания модели аттестационного процесса руководящих работников муниципальных учреждений с учетом действующего законодательства.

В результате изучения специальной и учебно-методической литературы, авторы которой описывают свою позицию относительно оценки и аттестации работников, отметим подходы к оценочным процедурам, применяемым в современных условиях. Так, некоторые эксперты рассматривают особенности различных видов оценки качеств работников: мотивацию труда, интеллектуальное развитие, эмоциональную сферу работника, оценку индивидуально-психологических качеств, с одной стороны, и оценку результатов труда, с другой [2]. При этом особое внимание уделяется способам измерения критериев персональной оценки работников.

Другие же специалисты оценку персонала рассматривают сквозь призму типов и технологий оценки [3]. В этом случае указывается на наличие трех типов оцен-

ки персонала. Во-первых, оценка потенциальных возможностей работника, предполагающая акцент на знаниях, умениях и способностях, а также личностных качествах и уровне лояльности работника по отношению к организации. Во-вторых, оценивание качества, количества и результатов выполненной сотрудником работы. В-третьих, аттестация, которой в обязательном порядке подлежат государственные служащие, научно-педагогические работники и руководители различного уровня. Четвертым типом оценки является самооценка, занимающая в последнее время все больше внимания и проводящаяся посредством методов рефлексии, социометрики и психодрамы.

Аттестацию, как правило, рассматривают в качестве периодической комплексной проверки уровня моральных, деловых, качеств работника с целью выявления его соответствия занимаемой должности. Различают обязательную и добровольную аттестацию [4]. При этом авторы предлагают применять системный подход, в рамках которого выделяют систему целей и задач аттестации, систему методов ее проведения, систему аттестуемых, систему аттестующих. В соответствии с многолетним опытом проведения аттестации принято указывать на основные задачи аттестации: выявить соответствие работника занимаемой им должности на основе объективной оценки его деятельности, обеспечить высокую эффективность работы с кадрами, а также способствовать повышению уровня стимулирования работников [5].

Прежде чем показать особенности процедуры аттестации руководящих работников муниципальных учреждений, рассмотрим структуру одного из них (рис. 1). На рис. 1 четко представлены должности руководящих работников в данного рода учреждении: заместитель

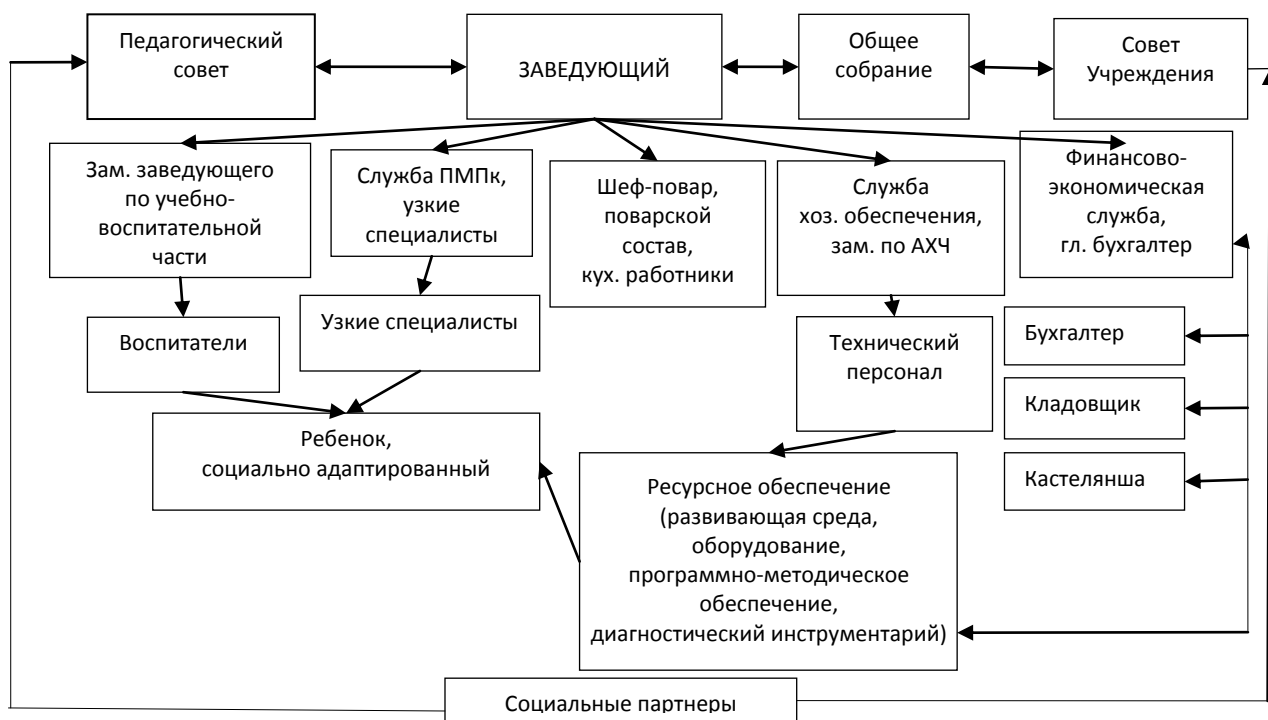


Рис. 1. Структура управления МБДОУ детского сада № 197 «Радуга»

заведующего по воспитательно-методической работе, шеф-повар, заместитель заведующего по административно-хозяйственной работе, главный бухгалтер и, собственно, сам заведующий [6].

Оценить компетенции руководящих работников МБОУ возможно при помощи модели компетенций. Специалисты в сфере кадрового менеджмента называют основные этапы разработки модели компетенций руководящих работников [7]:

1. Определение состава проектной группы по разработке модели компетенций.

2. Формулирование целей и задач для проектной группы, определение сроков выполнения этапов проекта.

3. Формирование перечня групп компетенций (организационных, профессиональных, управленческих) для руководящих работников МБОУ.

4. Создание профиля каждой должности руководящих работников, т. е. эталона, определенного профессиональным стандартом для данной должности. Создание профиля компетенций для каждой должности руководящего работника – процесс сложный, поэтому рассмотрим его поэтапно.

На первом этапе определяются критерии эффективности, на втором – группируются компетенции по видам: организационные, профессиональные и управленческие. На третьем этапе дается определение каждой компетенции, прописываются индикаторы поведения работника и выбирается шкала оценки наличия компетенций у сотрудников. Здесь нами используется уровневая шкала: «минимальный», «достаточный», «высокий».

Затем формулируются требования к доказательствам наличия компетенции. Обычно это 2–3 требования, определяющие наиболее высокий уровень владения компетенцией. Затем определяются доказательства демонстрации компетенции по убывающей: например, два

требования выполняются, а третье выполняется менее чем в 50 % случаев, или – одно требование выполняется всегда, второе – частично, а третье чаще вообще не выполняется и т. п. по нисходящей.

Дальнейший этап разработки профиля компетенций заключается в определении значения весовых коэффициентов для каждой компетенции, входящей в профиль должности. Для каждого учреждения разные компетенции имеют различную значимость для успеха руководящего работника в конкретной должности, поэтому им присваиваются разные «веса», выбираемые таким образом, чтобы отражалась значимость данной компетенции для конкретной должности. Сумма значений всех весовых коэффициентов по всем компетенциям должна составлять единицу, или 100 %.

Внедрение модели компетенций осуществляется после предварительного ознакомления с ней сотрудников, с заполнением профиля компетенций для каждого из них.

Следующий этап предполагает определение причин несоответствия в профилях компетенций руководящих работников тем, которыми они обладают на самом деле. Решения могут быть трех видов: уволить сотрудника, не соответствующего профилю должности; перевести его на другую должность, которой он в большей степени соответствует; предложить ему обучиться.

При обращении ранее к проблеме перехода на эффективный контракт было отмечено, что при переходе к построению трудовых отношений на основе эффективного контракта предполагается разработка методик, позволяющих совершенствовать систему аттестации работников муниципальных образовательных учреждений [8]. В этой связи разработка модели компетенций руководящих работников МБОУ может считаться инструментом решения названной проблемы.

В настоящее время развитие персонала, особенно руководящего состава организаций и учреждений, как никогда играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности организаций [9]. Говоря об оценке эффективности применения модели компетенций, отметим, что сложность ее разработки и применения определяется тем, что не всегда возможно точно измерить, например, уровень повышения удовлетворенности сотрудников работой в учреждении, уровень лояльности персонала.

Описанный выше алгоритм составления профиля должности (модели компетенций) в виде схемы представлен на рис. 2.

Очевидно, разрабатываемая модель компетенций в целях обеспечения ее эффективности должна отвечать некоторым требованиям, ключевыми из которых являются следующие:

1. Модель должна быть уникальной, т. е. быть разработана для конкретного МБОУ и соответствовать его целям и стратегии развития.

2. Модель должна иметь стратегическую направленность, поэтому компетенции формулируются с учетом перспектив развития учреждения.

3. Модель должна быть достаточно простой, понятной и содержать оптимальное количество компетенций, иначе ее трудно будет применить.

4. Модель должна быть справедливо воспринимаемой всеми, кого она касается.

5. Компетенции в модели должны быть прописаны в форме конкретных индикаторов поведения, с примерами демонстрации эффективного поведения, легко оцениваемые доступными методами.

Использование профиля компетенций, соответствующего перечисленным требованиям, несомненно, выводит процедуру оценки работников на более совершенный уровень.

Для описания критериев оценки компетенций работников необходимо обратиться к профессиональному стандарту «Педагог» [10].

Основным видом деятельности педагога обозначено оказание образовательных услуг по основным общеобразовательным программам образовательными организациями (организациями, осуществляющими обучение).

Функциональная карта вида профессиональной деятельности состоит из двух обобщенных трудовых функций: педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в образовательных организациях дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования; педагогическая деятельность по проектированию и реализации основных общеобразовательных программ. Обе функции выполняются 6-м уровнем квалификации. В соответствии с установленной структурой профессионального стандарта, каждая обобщенная трудовая функция может быть расщеплена на трудовые функции. Те, в свою очередь, описываются трудовыми действиями, необходимыми умениями, необходимыми знаниями и другими характеристиками.

Сложность проекта разработки критериев заключается в трудоемком описании уровней их сформированности. Задача исследования в работе – показать методику оценивания компетенций руководящих работников МБОУ. Аналогичным образом следует поступить и при разработке оценки компетенций для других должностей. В нашем исследовании это касается бухгалтера [11], шеф-повара [12] и заместителя заведующего по учебно-воспитательной работе [13]. Именно эти должности относятся к руководящим в исследуемых объектах.

Итак, разработка модели компетенций руководящих работников – это достаточно непростой и требующий кропотливой работы процесс, нуждающийся к тому же в дополнительном финансировании для оплаты услуг привлеченных специалистов либо обучения своих сотрудников проектной группы [14].

Кроме того, внедрение модели компетенций влечет существенное изменение в организации деятельности сотрудников. При отсутствии предварительно проведенных разъяснительных мероприятий оно неизбежно будет вызывать сопротивление [15]. В коллективе могут возникать конфликтные ситуации вследствие недопонимания, различия во взглядах, занятости работой и других факторов. Регулярное поддержание положительной психологической обстановки в коллективе является первой необходимостью любой организации.

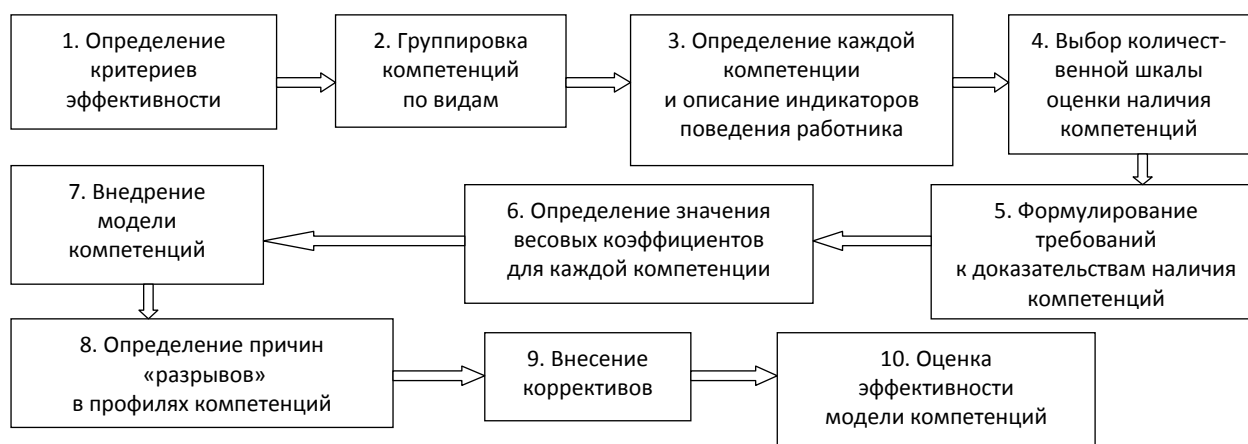


Рис. 2. Алгоритм разработки и внедрения профиля должности (модели компетенций) руководящих работников МБОУ

Такая организационная установка основывается на раскрытии социально-психологического потенциала как сотрудников в целом, так и каждого работника по отдельности [16]. Требования нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность муниципальных образовательных учреждений, обязывают учреждения изыскивать ресурсы для адекватного перехода на новые условия трудовой деятельности руководящих работников [17]. Перед нами поставлена цель сформировать модель, позволяющую в новых условиях проводить

аттестацию и оценивать весь потенциал работника. Ниже представлена такая модель, содержащая целевой и методологический компоненты, два компонента, отражающих этапы проведения аттестации работников и результативно-диагностический этап (рис. 3). Рассмотрим ее подробно. В соответствии с внедрением профессиональных стандартов, а также в свете реформирования системы управления на муниципальном уровне и в системе образования данная модель включает, на наш взгляд, оптимальное количество элементов [18].

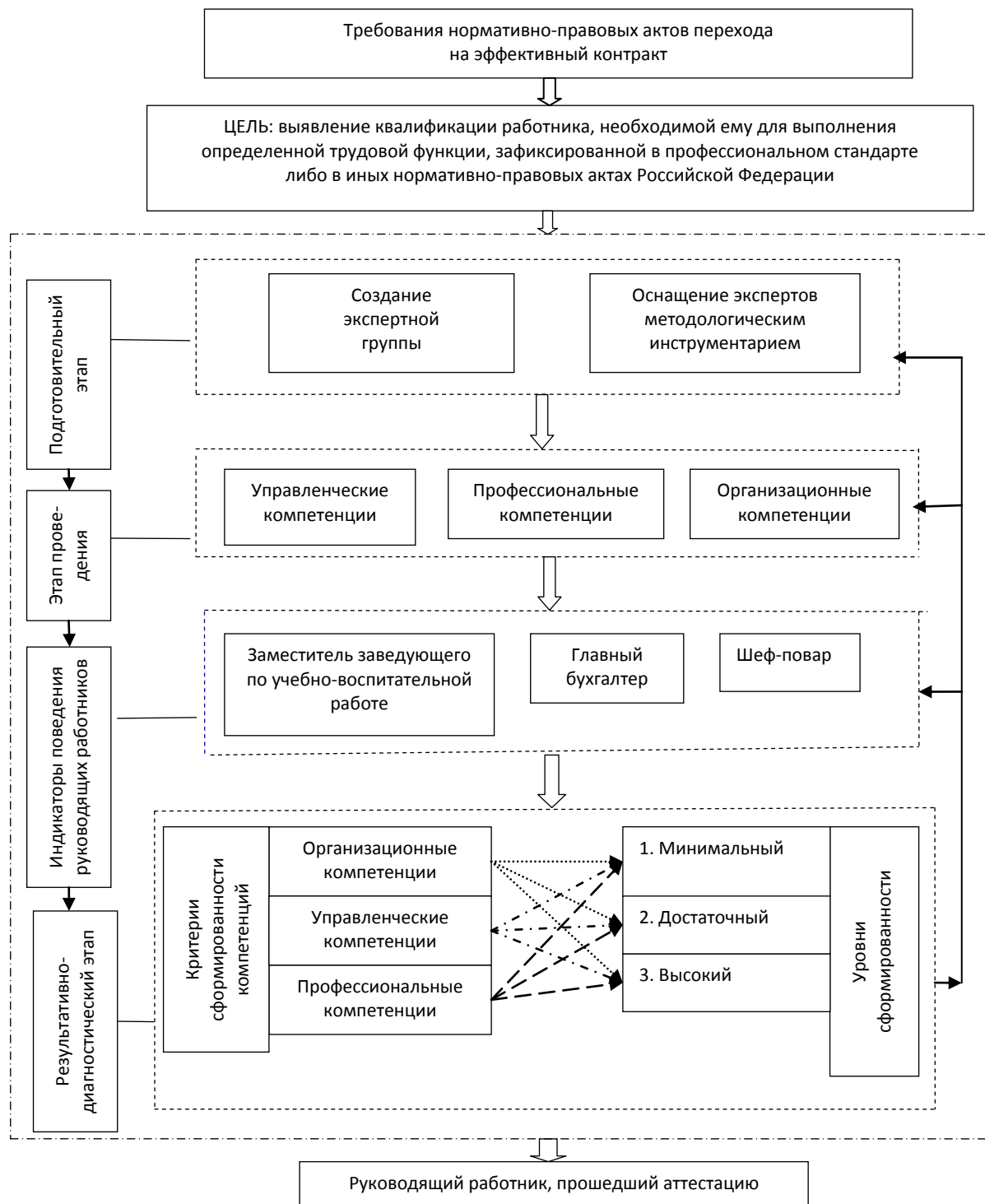


Рис. 3. Модель подготовки и проведения аттестации руководящих работников муниципальных образовательных учреждений

Социальный заказ, закрепленный в положениях нормативно-правовых актов, привел к необходимости совершенствовать систему аттестации работников муниципальных образовательных учреждений в целом и руководящих работников в частности. Элементами модели являются этапы процесса подготовки, организации, проведения и подведения итогов аттестационных процедур. Подготовительный этап данной модели включает две составляющие: 1) создание проектной группы, основной задачей которой является формирование критериев оценки работников; 2) оснащение членов рабочей группы методологическим инструментарием. При этом осуществляется группировка компетенций по видам, определяются методы и инструменты, которыми комиссия будет пользоваться.

Далее в модели на этапе проведения аттестации определяется, соответствует ли (и в какой степени) руководящий работник существующим критериям или индикаторам поведения руководящих работников МБОУ – главного бухгалтера, шеф-повара [19] и заместителя заведующего детским садом по учебно-воспитательной работе [20].

Результативно-диагностический этап завершает проведение аттестационных процедур, когда определяется, насколько сформированы компетенции руководящих работников, по трехбалльной шкале: минимальный уровень, достаточный, высокий. Исходя из полученных данных об уровне сформированности профессиональных, управленческих и организационных компетенций, комиссия выносит вердикт о соответствии работника занимаемой должности.

Поскольку одним из критериев эффективности функционирования муниципальных бюджетных учреждений является качество управления имуществом, введенным им учреждением, то можно с определенной уверенностью заявить о том, что данная модель может быть интегрирована в систему оценки эффективности управления муниципальными учреждениями. И тогда можно констатировать следующее: сотрудник, набравший от 37 до 50 баллов, эффективен; от 25 до 36 баллов – недостаточно эффективен; менее 25 баллов – неэффективен. Решением аттестационной комиссии в таком случае могут быть: для неэффективных сотрудников – депремирование или досрочное прекращение трудового контракта (договора). Для работников, получивших оценку «недостаточно эффективен», принимается решение о повышении эффективности сотрудника исходя из оценки значения по каждому критерию.

Новизна разработанной автором модели подготовки и проведения аттестации руководящих работников МОУ заключается в интегральном подходе к аттестации руководящих работников, совмещающем традиционные процедуры ее проведения с ориентацией на профессиональные стандарты. Несмотря на истечение полугода со времени вступления профессиональных стандартов, государственной методики до сих пор не существует.

Разработанная модель проведения аттестации после ее апробации на исследуемом объекте – детском саду «Радуга» – может быть рекомендована к использованию и в других аналогичных муниципальных образовательных учреждениях, решающих проблему совершенствования процесса аттестации своих работников.

При замене индикаторов поведения работников в рассматриваемой модели получим модель для оцени-

вания работников иного профиля или должности, чем рассматривается в статье. Так модель становится актуальной и для других организаций. Внедрение модели возможно после рассмотрения ее руководством учреждения и специалистами Департамента образования г.о. Тольятти соответствующим распоряжением.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фролов С.П. Переходим на эффективный контракт по правилам // Руководитель бюджетной организации. 2015. № 4. URL: audit-it.ru/articles/personnel/a110/830940.html.
2. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом. М.: Палеотип, 2014. 410 с.
3. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М.: Дашков и Ко, 2017. 193 с.
4. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Управление человеческими ресурсами. Саратов: Вузовское образование, 2014. 170 с.
5. Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. М.: Академия Естествознания, 2009. 403 с.
6. Официальный сайт детсада № 197 «Радуга», г.о. Тольятти. URL: chgard197.tgl.net.ru.
7. «Большая восьмерка компетенций» компании SHL. URL: nikomaha.ru/.
8. Кифа Л.Л., Мелькина В.В. Предпосылки совершенствования аттестации работников муниципальных образовательных учреждений // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2016. № 2. С. 17–21.
9. Кифа Л.Л., Крючкова И.В. К вопросу о тенденциях развития персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. № 4. С. 175–177.
10. РФ. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании)».
11. РФ. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 декабря 2014 г. № 1061н «Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"».
12. РФ. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08 сентября 2015 г. № 610н «Об утверждении профессионального стандарта "Повар"».
13. РФ. Приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».
14. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом. URL: smart-edu.com.
15. Что такое эффективный контракт с педагогом в образовании? URL: law5.ru/obrazcyu-dokumentov.
16. Кифа Л.Л., Ерзамаева Е.В. Социально-психологические факторы эффективного труда работников // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 12. С. 800–803.
17. РФ. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р.

18. Шестакова Е. Что значит применение профстандартов для работодателя и HR-службы: 6 главных вопросов // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: hr-director.ru.
19. Профессиональный стандарт для повара // Народный советникЪ. Юридические консультации. URL: sovetnik.consultant.ru.
20. Положение об аттестации персонала: юридические тонкости // HR-Maximum. URL: hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/122.
- REFERENCES**
1. Frolov S.P. Switch to the effective contract according to the rules. *Rukovoditel byudzhethnoy organizatsii*, 2015, no. 4. URL: audit-it.ru/articles/personnel/a110/830940.html.
 2. Mumladze R.G. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow, Paleotip Publ., 2014. 410 p.
 3. Melikhov Yu.E., Maluev P.A. *Upravlenie personalom. Portfel nadezhnykh tekhnologiy* [Personnel Management. Portfolio of reliable technologies]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2017. 193 p.
 4. Dresvyannikov V.A., Loseva O.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Saratov, Vuzovskoe obrazovanie Publ., 2014. 170 p.
 5. Deyneka A.V., Zhukov B.M. *Sovremennye tendentsii v upravlenii personalom* [Modern trends in personnel management]. Moscow, Akademiya Estestvoznaniya Publ., 2009. 403 p.
 6. The official site of the kindergarten № 197 "Rainbow", Mr. Tolyatti. URL: chgard197.tgl.net.ru.
 7. SHL's "Big Eight Competences". URL: nikomaha.ru/.
 8. Kifa L.L., Melkina V.V. Prerequisites for improvement of employees certification at municipal educational institutions. *Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2016, no. 2, pp. 17–21.
 9. Kifa L.L., Kryuchkova I.V. To the question about trends of personnel development. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2016, no. 4, pp. 175–177.
 10. RF. Order of Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated the 18 of October 2013 № 544n. Occupational standard "Teacher (teaching activities in preschool, primary general, compulsory, and secondary general education)". (In Russ.)
 11. RF. Order of Ministry of Labor and Social Protection of the RF dated the 22 of December 2014 № 1061n "On the Approval of occupational standard "Accountant"". (In Russ.)
 12. RF. Order of Ministry of Labor and Social Protection of the RF dated the 08 of September 2015 № 610n "On the Approval of occupational standard "Cook"". (In Russ.)
 13. RF. Order of Ministry of Education and Science of the RF dated the 07 of April 2014 № 276 "On the Approval of Procedure for the assessment of teaching employees of the educational institutions". (In Russ.)
 14. The model of professional competencies of the employees as a tool for work with the staff. URL: smart-edu.com.
 15. What is an effective contract with a teacher in education? URL: law5.ru/obrazcy-dokumentov.
 16. Kifa L.L., Erzamaeva E.V. Socio-psychological factors of effective work of employees. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii*, 2016, no. 12, pp. 800–803.
 17. RF. Government program of the Russian Federation "Development of education" for 2013–2020, approved by the RF Government decree dated the 15 of May 2013 № 792-r. (In Russ.)
 18. Shestakova E. What does the application of occupational standards mean for the employer and HR-service: six major issues. *Direktor po personalu: prakticheskiy zhurnal po upravleniyu chelovecheskimi resursami*. URL: hr-director.ru.
 19. Professional standard for cooks. *Narodnyy sovetnik. Yuridicheskie konsultatsii*. URL: sovetnik.consultant.ru.
 20. Regulation on the attestation of personnel: legal details. *HR-Maximum*. URL: hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/122.

SPECIAL ASPECTS OF CERTIFICATION OF MANAGERS OF MUNICIPAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO THE EFFECTIVE CONTRACT

© 2017

L.L. Kifa, PhD (Pedagogy), assistant professor of Chair "Management of organization" Togliatti State University, Togliatti (Russia)

Keywords: occupational standard; effective contract; certification process model; municipal educational institutions.

Abstract: The urgency of the research is associated with the reforming of municipal administration system and mandatory transition to the occupational standards for the employees of the budgetary educational institutions. The paper covers the modeling of the process of certification of the executive employees of institutions, whose activity involves the upbringing and education of children. The author identified the legal and regulatory aspects applicable at the time of the certification procedure of executive employees of municipal educational institutions and considered the structure of an effective contract as a tool for improvement of certification of the municipal educational institutions' employees. The author suggests possible directions for improving the effectiveness of the system of certification of the municipal institutions' employees, in particular, the educational institutions, in view of their transition to the occupational standards. In connection with the coming into effect of the occupational standards, the gaps and possible inconsistencies of the content of certification procedures regarding the executive employees are identified and the recommendations for their elimination are formulated.

The paper describes the results of the theoretical analysis of the experience of attestation of the municipal institutions' employees and forms the model of training and certification of the executive employees of municipal educational institutions. Special attention within the developed model is paid to the indicators of the behavior of the executive employees of municipal educational institutions. The important significance within the model is given to the criteria of formedness of the organizational, managerial and professional competencies of the executive employees of municipal educational institutions.