

Олійник Віктор Васильович,
доктор педагогічних наук,
професор, член-кореспондент
АПН України, ректор ЦППО

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПТНЗ ЗА МІЖАТЕСТАЦІЙНИЙ ПЕРІОД

У статті розкрито методика оцінювання діяльності основного персоналу ПТНЗ за міжатестаційний період.

Ключові слова: методика оцінювання, основний персонал ПТНЗ, міжатестаційний період.

В статье рассмотрена методика оценивания деятельности основного персонала ПТУ в межатестационный период.

Ключевые слова: методика оценивания, основной персонал ПТУ, межатестационный период.

Ефективність функціонування внутрішнього механізму управління навчальним закладом післядипломної освіти (НЗ ПО) можна істотно підвищити на основі застосування дійових оцінних методик, що використовуються для цілей атестації персоналу. Якщо вважати (ми дотримуємося саме цієї точки зору), що оцінювання – це не якась додаткова міра, а головна ланка в управлінні персоналом, а сам персонал є основною рушійною силою у будь-якій організації (особливо такий, якою є НЗ ПО), то стають очевидними причини неефективної діяльності значної більшості з них і в наш час [7].

У системі технократичних поглядів на управління суспільством, де первинність людини досить часто ігнорувалась, а пріоритети надавались управлінню фінансовими, матеріально-технічними і паливно-енергетичними ресурсами, результуючій діяльності щодо управління персоналом приділялось недостатньо уваги. Це стосується не тільки поточного оцінювання персоналу – оцінювання результатів його трудової діяльності, а й періодичного оцінювання, тобто атестації.

Традиційна атестація базувалась на слабкій і не завжди об'єктивній інформаційній забезпеченості, не мала необхідного мотиваційного потенціалу, а

отже, й перетворювалась в чергову суто формальну акцію. Проте на сьогодні існує реальна можливість різкої зміни ситуації внаслідок застосування в кожній організації цільового управління за кінцевими результатами, потужним інструментом якого повинні стати відповідні оцінні методики, що передбачають поточне і періодичне оцінювання діяльності персоналу. Саме ідея органічної погодженості поточного і періодичного оцінювання персоналу на основі кваліметричних вимірів у межах цільового управління організацією, що розробляється вченими в руслі становлення вітчизняної управлінської науки[2,3,5], надає основних відмінностей сучасним оцінним технологіям, здатним функціонувати в умовах перехідного українського суспільства. Зважаючи на викладене, ми розробили власну методику періодичного оцінювання діяльності основного і допоміжного персоналу, яка може бути використана під час атестації в НЗ ПО України, в тому числі:

А). Періодичне оцінювання діяльності професорсько-викладацьких кадрів як основного персоналу НЗ ПО.

Особлива увага до активізації та спрямування діяльності професорсько-викладацького персоналу (ПВП) зумовлена його впливом на досягнення стратегічних цілей навчального закладу. Відомо також, що виконання НЗ ПО функції провідника державної політики в галузі освіти реалізується через систему актуальних знань, які під впливом ПВП засвоюються контингентом слухачів курсів – керівних і педагогічних працівників, спеціалістів установ і закладів освіти. При цьому глибоке розуміння зазначеного питання пов'язане з участю ПВП у розробці наукових основ, положень і механізмів реалізації такої політики, а часто і з діями упередженого характеру щодо замовлення державних інстанцій.

В умовах перехідного суспільства і системної кризи, що охопила країну, актуальність вирішення цього питання різко зростає. Саме тому ПВП не повинен бути осторонь від процесу актуалізації знань, необхідних педагогічним працівникам і спеціалістам у цей перехідний період. На жаль, в останні роки особливо помітною стає тенденція до зниження активності ПВП НЗ ПО в галузі актуалізації знань і поглибленої роботи з контингентом слухачів курсів щодо основних питань реалізації державної політики.

У ситуації, що склалась, особливої уваги набуває необхідність активізації діяльності професорсько-викладацького персоналу на основі сучасної оцінної методики, зміст якої розкрито нижче.

За методикою, що пропонується під час атестації ПВП слід ретельно враховувати професійні й особистісні якості всіх без винятку працівників. У цьому випадку загальна функціональна залежність для оцінювання діяльності ПВП має такий вигляд:

$$O_{ATP} = F(O_{проф}, O_{особ}),$$

де: O_{ATP} – комплексна атестаційна оцінка праці викладача;
 $O_{проф}$ – оцінка професійних якостей викладача;
 $O_{особ}$ – оцінка особистісних якостей викладача.

При деталізованішому розгляді процедури комплексного атестаційного оцінювання можуть виникати різні підходи до аналізу професійних якостей викладача. Наприклад, на нашу думку, ці якості щодо їх прояву в трудовій діяльності слід розглядати в триаспектному варіанті: по-перше, з боку об'єктивних показників приросту актуальних знань у слухачів; по-друге, під кутом зору суб'єктивного оцінювання ступеня їх задоволеності щодо якості викладання; по-третє, під кутом зору колег – за результатами відвідування відкритих занять.

У перших двох випадках як оціночні розглядаються показники, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей НЗ ПО, зумовлених діями того чи іншого індивіда під час викладання ним певної дисципліни. Тобто, шукана нами процедура комплексного атестаційного оцінювання, має виходити з відомих за попереднім викладом показників, які слід систематизувати за міжатестаційний період і подати у вигляді такої моделі оцінювання професійних якостей викладача:

$$O_{проф} = \alpha_1 O_{\Delta зн} + \alpha_2 O_{викл} + \alpha_3 O_{кол},$$

де: $O_{\Delta зн}$ – показник приросту знань слухачів за період навчання;
 $O_{викл}$ – показник оцінки викладача слухачами;
 $O_{кол}$ – рівень якісного викладання за висновками колег на основі відвідування ними відкритих занять;
 $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – відповідно значущості факторів приросту актуальних знань у

слухачів, якісного викладання за оцінюванням слухачів і колег.

Розробка кваліметричної моделі $O_{кол}$ здійснюється за відомою методикою формування оцінних факторно-критеріальних кваліметричних моделей-анкет. До переліку факторів, за яким слід оцінювати якість викладання, належать: науковість матеріалу; логіка викладання матеріалу; культура мови; вміння зацікавити слухачів; вміння вести дискусійні суперечки зі слухачами.

Кожен із факторів має певну значущість (важливість), яка визначалася методом експертних опитувань самих викладачів за 10-ти бальною шкалою. Після опрацювання думок 100 експертів-викладачів НЗ ПО були отримані такі значення факторів: перший – 0,30; другий – 0,25; третій – 0,20; четвертий – 0,15; п'ятий – 0,10 (за підсумками сума значень дорівнює 1,0). Відзначимо, що критерії значущості факторів побудовані нами на принципах зниження рівня якісних характеристик від повної наявності в кожному факторі критеріальної ознаки до повної відсутності її, у зв'язку з чим кількісна значущість критеріїв коливається від 1 до 0.

Повний вигляд модель-анкети, яку заповнюють колеги викладача, що атестується, після відвідування його відкритих занять, наведено у додатку 5. З додатку видно, що це анкета відкрито-закритого типу, в якій на зворотному боці висловлюються зауваження і побажання, по суті пояснюючи ту чи іншу думку щодо кожного фактора.

Звернемо також увагу на те, що під час визначення значущості показників найбільшого значення набувають ті з них, які характеризують рівень досягнення стратегічних цілей, зокрема $O_{\Delta зн}$ і $O_{викл}$. За участю групи експертів (викладачів і слухачів у кількості 88 чоловік) внаслідок попарного порівняння визнання отримали такі значущості: $\alpha_1 = 0,55$; $\alpha_2 = 0,30$; $\alpha_3 = 0,15$.

Таким чином, якщо, наприклад, під час оцінювання конкретного викладача показники становили відповідно $O_{\Delta зн} = 0,85$; $O_{викл} = 0,99$; $O_{кол} = 0,48$, то оцінка його професійних якостей в триаспектному варіанті набуває значення:

$$O_{проф} = 0,5 \cdot 0,85 + 0,30 \cdot 0,99 + 0,15 \cdot 0,48 = 0,83.$$

Як бачимо, це достатньо висока оцінка, що наближається до найвищої. Таким оцінюванням професійних якостей персоналу, що базується на систематичному вимірюванні параметрів в міжтестастійний період, завершується перший етап здобуття важливої інформації, об'єктивнішої, ніж традиційна система збирання інформації про працівника, що визнає лише ті інформаційні потоки, які йдуть зверху, виходячи з думки керівника. Використання думок колег має суттєве значення і для впорядкування механізму відвідування відкритих занять, які на сьогодні майже не несуть смислового навантаження і, на погляд викладачів, вважаються даремною тратою часу (до того ж супроводжуються написанням формальних звітів про відвідування цих занять). За запропонованою методикою у даній ситуації після відвідування відкритого заняття колеги лише заповнюють спеціальну анкету, чітко уявляючи собі мету таких відвідувань.

Другий етап збирання інформації пов'язаний з оцінюванням особистісних якостей викладача, в стимулюванні розвитку яких зацікавлений трудовий колектив навчального закладу як організації підвищення кваліфікації педагогічних кадрів профтехосвіти і підсвідомо сам працівник. На цьому етапі йдеться про оцінювання тріади: моральних якостей, фізичного стану і ділових якостей, розгляду технології реалізації якого присвячено подальший виклад.

Б). Оцінювання моральних якостей викладачів. Відомо, що для колег і слухачів небайдужою є поведінка викладача з погляду виконання моральних норм, які ґрунтуються на повазі до інших людей. Більше того, кінцеві результати діяльності персоналу, які характеризують рівень досягнення стратегічних цілей навчального закладу, багато в чому залежать від погодженості і синхронності взаємодії членів всього трудового колективу організації і будь-якого її конкретного підрозділу, зумовленої моральним станом поведінки її учасників.

Зроблені в останні роки в управлінській науці перші кроки кваліметричного підходу до оцінювання рівня особистості, здатні надавати достатньо об'єктивну й якісну інформацію про поведінку індивіда в соціумі, віддзеркалювану у вигляді кількісного показника [2,4,5]. Означений показник характеризує ступінь дотримання індивідом моральних норм суспільства, про яку можуть робити висновки колеги і керівники. Тому їх думка набуває ознак визначального

інформаційного матеріалу, на якому доцільно ґрунтувати оцінювання моральних якостей людини, що атестується.

У даній роботі з усієї множини моральних якостей, визначених науковцями, розглядається лише п'ять основних, які прямо або опосередковано характеризують відношення “людина-людина” в тому соціумі, де здійснюється трудова діяльність того, хто атестується. Це – доброта, повага, надійність, ставлення до праці, свідомість.

Прийнявши за основу вже відому у науці управління кваліметричну модель оцінювання моральних якостей людини [4] за цими параметрами, ми отримали шукану модель оцінювання відповідних якостей викладача. Розроблену за згаданою моделлю анкету для оцінювання моральних якостей того, хто атестується, наведено у додатку 6.

Структура зазначеної анкети побудована за принципом анкети закритого типу, згідно з яким експерти-респонденти, підкреслюючи (закреслюючи) номери 1, 2, 3, 4 відповідного критерію кожного фактора (параметра особистості), висловлюють свою думку. За цими номерами значущість критеріїв оцінки кожного фактора прийнято такою: за першим – 1; за другим – 0,8; за третім – 0,4; за четвертим – 0,0. Значущість самих факторів визнано такою: першого – 0,30; другого – 0,25; третього – 0,20; четвертого – 0,15; п'ятого – 0,10[4].

З обґрунтованої процедури випливає, що коли після обробки заповнених анкет під час оцінювання конкретного співробітника були отримані такі показники: за першим фактором – 0,89; за другим – 0,75; за третім – 0,66; за четвертим – 0,70; за п'ятим – 0,48, то кінцева оцінка набула такого значення:

$$O_k = 0,30 \cdot 0,89 + 0,25 \cdot 0,75 + 0,20 \cdot 0,66 + 0,15 \cdot 0,70 + 0,10 \cdot 0,48 = 0,74.$$

Зрозуміло, що цей показник характеризує достатньо позитивне ставлення колег до викладача, які оцінювали його за вчинками або діями в своєму мікросоціумі.

В). Оцінювання фізичного стану викладачів. Дуже непросто за наших екологічних умов питання оцінювання фізичного стану викладачів може бути вирішене двома шляхами: об'єктивним вимірюванням параметрів здоров'я і фізичної тренуваності (наприклад адаптаційного потенціалу, тиску,

бронхіального проходження, витривалості, працездатності тощо), відомих з літератури[1,2], або візуальним спостереженням загального фізичного стану за зовнішніми ознаками. Кожен з методів має свої переваги і недоліки: перший, звичайно, об'єктивніший і дає інформацію для самовдосконалення, але трудомісткий, другий – суб'єктивніший і недостатньо глибокий, проте легко реалізується на практиці. Зазначимо, що саме другий метод активно застосовується на японських підприємствах під час щорічного оцінювання персоналу.

Враховуючи останню обставину, вважаємо за доцільне проводити оцінювання фізичних якостей викладача, визначаючи його фізичний стан на підставі візуальної діагностики експертами-колегами зовнішнього вигляду працівника. Вихідними аргументами можливості такого оцінювання є те, що зовнішній вигляд (йдеться не про одяг, який створює лише відповідний фон) здебільшого здатний слугувати концентрованим вираженням фактичного стану фізичного і психічного здоров'я людини. Таке візуальне визначення проводять експерти-колеги, заповнюючи міні-анкету закритого типу.

МІНІ – АНКЕТА

для оцінювання фізичного стану викладача

Завжди виглядає бадьорим і здоровим	Як правило, виглядає бадьорим і здоровим, зрідка помітна втома	Виглядає здоровим, але часто під кінець робочого дня спостерігається втома	Часто виглядає нездоровим і втомленим	Часто виглядає нездоровим і постійно роздратований
-------------------------------------	--	--	---------------------------------------	--

Визначена після спеціального експертного обговорення значущість кожного критерію цієї анкети була прийнята такою: перший критерій – 1,0; другий – 0,8; третій – 0,5; четвертий – 0,3; п'ятий – 0,1. Наприклад, після обробки міні-анкети здобуті такі дані. Думки семи експертів (колег того, хто атестується) розділились таким чином: за першим критерієм дав оцінку один експерт, за другим – 5 експертів, за третім – один. Розрахунок, проведений за методом обчислення середньоарифметичного значення величини експертних оцінок, показує такий результат оцінювання фізичних якостей викладача:

$$O_{\phi} = \frac{1 \cdot 1,0 + 5 \cdot 0,8 + 1 \cdot 0,5}{7} = 0,79 .$$

Як бачимо, наведена процедура є достатньо ефективною і досить простою. Важливим тут є, мабуть, те, що кваліметрична оцінка не лише унаочнює ознаки норми, а є й несе у собі й рейтингову сутність, що надає їй додаткового мотиваційного імпульсу, який перетворюється для того, хто атестується, у намагання виглядати бадьорим і здоровим, отже, змушує індивіда розпочати серйозно займатися собою.

Для підвищення ступеня об'єктивності отриманої оцінки можна використати інформацію листків непрацездатності, пред'явлених викладачем протягом року. При цьому можна використати, наприклад, такі або подібні критерії та їх значущості: жодного дня хвороби протягом року – 1,0; до 5 днів хвороби – 0,8; до 20 днів – 0,5; до 30 днів – 0,3; понад 30 днів – 0,1. Прив'язавши через значущість цей фактор до першого фактору – “зовнішній вигляд”, можна дістати, скажімо, скоригований показник фізичних якостей працівників у кваліметричному вимірюванні.

Г). Оцінювання ділових якостей. З метою забезпечення службової кар'єри працівників НЗ ПО і раціональної розстановки кадрів виникає необхідність під час атестації персоналу здійснювати оцінювання ділових якостей, основу яких становлять особистісні якості працівників. Здебільшого оцінювання ділових якостей викладачів на практиці не є такою актуальною, як, скажімо, два попередніх види оцінювання їх особистісних якостей (особливо моральних), оскільки викладачами в цих специфічних організаціях працюють, як правило, люди досвідчені, з великим стажем, ті, що вже визначили емпірично свій життєвий шлях. Проте, час від часу виникає потреба у підборі кадрів, які висувуються на керівну посаду, і тоді оцінювання ділових якостей працівників стають вкрай необхідними. У цьому випадку важливо виявити у працівників якості лідера, організатора, комунікативні якості, їх цілеспрямованість і активність, тямущість і кмітливість. Зрозуміло, що інформацію про наявність цих якостей у викладача можуть надати його колеги. Тому, керуючись вищенаведеною схемою отримання соціальної інформації методом опитування експертів-респондентів, ми можемо вирішити завдання щодо визначення в того, кого атестують вищенаведених якостей. Для цього достатньо було скоригувати

певним чином відоме методичне підґрунтя вирішення завдання у межах проблем управління персоналом на вітчизняних підприємствах[2, стор. 136-139.]. Виконане нами коригування дало змогу сформувавши кваліметричну модель оцінювання ділових якостей працівників (викладачів) щодо їх управлінської діяльності (додаток 1).

Отже, дієва атестація кадрів здатна не тільки підтвердити відповідність працівника тій чи іншій посаді, а й несе в собі великий мотиваційний потенціал і виконує роль стимулу для самовдосконалення. Процедура атестації базується на багатофакторному оцінюванні персоналу з використанням соціальних прийомів здобуття інформації і кваліметричного вимірювання, яке дає можливість переведення якісних характеристик на мову кількісних показників.

Обґрунтований нами структурно-аналітичний підхід до комплексного оцінювання професорсько-викладацького персоналу в рамках цільового управління НЗ ПО спрямований на досягнення стратегічних цілей системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти з метою цілеорієнтованого самовдосконалення працівників.

Розуміючи трудомісткість реалізації викладеної оціночної процедури, на першому етапі її впровадження у внутрішньому механізмі управління НЗ ПО, доцільно обмежитись лише оцінюванням професійних якостей професорсько-викладацького персоналу. При цьому важливо зважати на те, що весь процес впровадження запропонованої нами оціночної методики має будуватися на принципах послідовності та здійснюватися в умовах неперервного ознайомлення працівників з цілями нової системи атестації кадрів.

Література

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
3. Дмитренко Г.А. Управление персоналом: методика кваліметричної оцінки корисного праці працівників. – К.: МАУП, 1997. – 45 с.
4. Дмитренко Г.А., Олійник В.В., Ануфрієва О.Л. Цільове управління: оцінка результуючої діяльності учнів та педагогів. – К.: УПКККО, 1996. – 84 с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.
6. Дорошенко Е.А. Оценка деловых, профессиональных и личностных качеств работников при их аттестации. – К.: МАУП, 1996. – 35 с.
7. Обэр-Крие. Дж. Управление предприятием /Пер. с франц. – М.: Сирин, 1998. – 257 с.