

VADOVŲ IR SPECIALISTŲ ATSTAVIMO TOBULINIMAS ĮMONĖSE

M. KREJERIS, S. RADZEVICIENE

Vadovų ir specialistų atstovavimas organizuojamas, siekiant racionaliau panaudoti darbuotojus, didinti jų darbo efektyvumą ir atsakomybę už atitinkamą veiklos barą. Atstovavimas turi padėti gerinti kadro parinkimą ir auklėjimą, darbuotojų dalykinės kvalifikacijos bei idėjinio politinio lygio kėlimą. Atstovavimo metu turi būti nustatomi darbuotojo darbo rezultatai, dalykinės savybės ir priimamas sprendimas dėl jų tinkamumo einamoms pareigoms.

Tinkamai organizuotas atstovavimas įmonėse turi ne tik skatinti kiekvieną darbuotoją geriau ir efektyviau dirbti, gilinti žinias, didinti jo atsakomybę, kūrybinį aktyvumą, vystyti asmenybę, bet ir padėti sudaryti kolektyve palankų psichologinį klimatą, formuoti kūrybišką kolektyvą bei draugiškus savitarpio santykius. Dabar daugelyje įmonių, atestuojant darbuotojus, siekiama išsiaiškinti, kuriuos iš jų ateityje tikslinga būtų paaugštinti pareigose, įtraukti į vadovų rezervą.

Atestuojant darbuotojus įmonėse, tikslinga laikytis šių principų. Atestavimas turi būti objektyvus, t. y. vertinant darbuotoją, reikia išsiaiškinti darbuotojo savybes, faktinius jo darbo rezultatus, darbo kokybę bei iniciatyvą konkrečiomis darbo sąlygomis. Vertinimo objektyvumą mažina asmeniška atestuojančiųjų simpatija arba antipatija, iš anksto suformuluota nuomonė, norėjimas išsaugoti gerus santykius ir pan. Vertinimo objektyvumą didina atestuojančiųjų kompetentingumas, aiškus atstovavimo tikslų supratimas, nusimanymas apie struktūrinį padalinį, kuriame atestuojamasis dirba, apie jo užduotis, darbo turinį ir pobūdį. Vertinimo objektyvumui didelę įtaką turi pasirinktų vertinimo kriterijų konkretumas, galimybė išmatuoti juos išreiškiančius rodiklius, palyginti įvairių darbuotojų vertinimo rodiklius ir kt.

Kitas atestavimo principas — tai vertinimo viešumas. Jis reikalauja, kad atestuojamasis būtų informuotas apie jo darbo įvertinimą, žinotų, kada vyks jo atestacija, kokie kriterijai parinkti jam vertinti ir pan.

Vertinimo rezultatų viešumas didina vertinimo objektyvumą. Atestavimo nuostatuose numatyta supažindinti darbuotoją su atsiliepime (charakteristikoje) pateiktu tiesioginio vadovo vertinimu, taip pat kolektyviai aptarti vertinimo rezultatus pokalbyje su pačiu atestuojamuoju. Be to, atestuojamasis supažindinamas su atestavimo komisijos sprendimu.

Atestavimas turi būti organizuojamas, laikantis aiškumo, vertinimo kriterijų vienodo supratimo principo. Aiškumo principas reikalauja, kad tiek atestuojamieji, tiek atestuojantieji žinotų vertinimo tikslus, vienodai suprastų kriterijus bei vertinimo metodiką. Todėl tikslinga, kad organizacinių pokalbių metu atestavimo komisijos nariai visa tai nurodytų atestuojamiesiems, paaiškintų pasirinktų kriterijų reikšmingumą, jų parinkimo tikslingumą ir kt. Taigi reikia gerai pasiruošti atestavimui. Atestuojant pirmą kartą, tikslinga pasirinkti paprastesnę vertinimo metodiką, kuri visiems būtų suprantama, ir tik vėliau, sukaupus patirties, įgijus

reikalingus vertinimo įgūdžius, galima pereiti prie sudėtingesnių vertinimo metodikų.

Atestavimas būna efektyvus tik tada, kai jis remiasi tikslingumo principu. Tai reiškia, kad, pasirenkant vertinimo kriterijus bei rodiklius, turi būti atsižvelgiama į pagrindinį atestavimo tikslą, kad turi būti parenkami tokie rodikliai, kurie skatintų gerinti darbo kokybę, didinti jo efektyvumą bei atsakomybę už pavestą darbą. Pats vertinimas turi būti ne savitiksliis, o priemonė atestavimo tikslams pasiekti.

Atestavimas bus geras tada, kai atestuojamasis iš vertinimo metu surinktos informacijos supras, kaip jis turi gerinti savo darbą, ir bus pasiryžęs tai daryti.

Visi vadovai ir specialistai, einantys pareigas, įtrauktas į atestuojamųjų pareigų nomenklatūrą, turi būti atestuojami. Išimties gali būti taikomos tik tipiniuose nuostatuose numatytais atvejais. Tačiau tiek vadovų, tiek specialistų atestavimas turi būti diferencijuotas. Vienokie kriterijai ir rodikliai gali būti parenkami vadovų, o kitokie specialistų dalykinėms savybėms ir darbo rezultatams vertinti. Juos parenkant, tikslinga atsižvelgti į atliekamas funkcijas, darbo turinį, vaidmenį gamyboje ir pan. Priklausomai nuo einamų pareigų skirtingas yra ir vienu ar kitų kriterijų reikšmingumas.

Vadinasi, atestavimas bus daug efektyvesnis, jeigu, jį organizuojant, bus atsižvelgiama ne tik į objektyvumo, viešumo, aiškumo ir tikslingumo, bet ir į privalomumo, diferencijuotumo ir periodiškumo principus.

Atestavimo efektyvumas, kaip minėjome, labai daug priklauso nuo jo organizavimo įmonėje. Gali būti skiriami trys darbuotojų atestavimo įmonėje etapai:

- 1) pasiruošimas atestavimui;
- 2) atestavimo organizavimas;
- 3) atestavimo rezultatų realizavimas.

Šiuos etapus galima toliau skirstyti į procedūras ir operacijas.

Pasiruošimas atestavimui, kaip būtinas savarankiškas etapas, akcentuojamas patikslintuose tipiniuose atestavimo nuostatuose. Jis pradedamas tuo, kad įmonėje paruošiami atestavimą reglamentuojantys dokumentai bei įmonės vadovo įsakymas. Iš tokių reglamentuojančių dokumentų pažymėtini atestavimo komisijos nuostatai, kurie renjami laikantis tipinių atestavimo nuostatų.

Dar vienas dokumentas, kuris daugiau ar mažiau reglamentuotų atestavimą įmonėje ir kartu padėtų atestavimo komisijai vertinti darbuotojus, galėtų būti rekomendacija (atmintinė), kurioje būtų išdėstyti reikalavimai, kaip rengti atsiliepimus (charakteristikas).

Paruošus įmonėje reikalingus atestavimą reglamentuojančius dokumentus, tikslinga ruošti vadovo įsakymą dėl darbuotojų atestavimo.

Įsakymo projektą rengia įmonės kadro skyrius.

Įsakyme tikslinga:

- nurodyti atestavimo pradžios ir užbaigimo laiką;
- nurodyti atestavimo komisijos sudėtį;
- įpareigoti atestavimo komisijos pirmininką iki tam tikro laiko (nurodoma konkreči data) sudaryti ir pateikti tvirtinti komisijos darbo planą;
- patvirtinti atestuojamųjų darbuotojų sąrašą;
- patvirtinti struktūrinių padalinių darbuotojų atestavimo grafiką;
- įpareigoti padalinių vadovus iki tam tikro laiko paruošti (kartu su partine, visuomeninėmis ir kitomis organizacijomis) pagal nustatytus reikalavimus atsiliepimus (charakteristikas) ir pateikti kadro skyriui;
- nurodyti suvestinės atestavimo ataskaitos bei pasiūlymų jos vykdymui pagerinti pateikimo laiką;

— nurodyti atestavimo rezultatų ir atestavimo komisijos pasiūlymų realizavimo priemonių plano bei įmonės vadovo įsakymo dėl atestavimo rezultatų projektų paruošimo terminą.

Antras atestavimo etapas — tai atestavimo organizavimas. Šis etapas labai atsakingas ir jo efektyvumas daug priklauso nuo atestavimo atlikimo ir viso atestavimo komisijos darbo. Šis etapas skirstomas į tris procedūras:

- atestavimo komisijos pasiruošimą vertinimui;

- atestavimą šios komisijos posėdžiuose;

- atestavimo rezultatų apibendrinimą.

Atestavimo sėkmei, jo sklandumui didelę reikšmę turi tai, kaip atestavimo komisija yra pasiruošusi vertinimui. Todėl labai svarbu, kad atestavimo komisija sudarytų darbo planą, kuriame numatytų konkrečių pasiruošimo vertinimui darbą, vykdytojus ir datą. Darbo plane numatytini šie klausimai:

- organizacinis atestavimo komisijos posėdis;

- atestavimui reikalingos metodinės medžiagos paruošimas;

- įvairių kategorijų darbuotojų vertinimo kriterijų bei rodiklių nomenklatūros nustatymas ir vertinimo metodikos (arba rekomendacijų, kaip rengti atsiliepimus bei charakteristikas) paruošimas;

- atestavimui reikalingos dokumentacijos paruošimas;

- organizacinis pokalbis su atestuojamaisiais;

- organizaciniai atestavimo komisijos posėdžiai (nurodant svarstomus klausimus);

- vadovų paruoštų atsiliepimų (charakteristikų) analizė ir tikslinimas;

- darbuotojų supažindinimas su atsiliepimais (charakteristikomis);

- susipažinimas su atestuojamais darbuotojams vertinti parengta medžiaga ir pasiruošimas referuoti atestavimo posėdžiuose;

- atestavimo posėdžiai;

- atestavimo dokumentacijos įforminimas;

- atestavimo rezultatų ataskaitos įmonės vadovui paruošimas;

- atestavimo rezultatų ir komisijos rekomendacijų realizavimo plano projekto paruošimas;

- atestavimo rezultatų aptarimas su įmonės administracija, partinės ir visuomeninių organizacijų vadovais;

- įmonės vadovo įsakymo dėl atestavimo rezultatų ir jų realizavimo paruošimas;

- įmonės darbuotojų informavimas apie atestavimo rezultatus ir numatytas priemones atestavimo komisijos rekomendacijoms vykdyti;

- atestavimo rezultatų realizavimo kontrolė ir informacijos apie įvykdymą paruošimas bei paskelbimas.

Kad atestavimo komisija gerai pasiruoštų vertinimui, reikia atlikti tam tikras operacijas. Pirmoji tokia operacija yra atestavimui gerai organizuoti reikalingos įvairios metodinės medžiagos parinkimas ir visų atestavimo komisijos narių supažindinimas su ja.

Antroji pasiruošimo vertinimui operacija yra vertinimo kriterijų bei juos nusakančių rodiklių nustatymo bei vertinimo metodikos parengimas. Tai sudėtingiausia pasiruošimo vertinimui operacija.

Atestavimo komisija turi numatyti, kokia informacija gautina iš atsiliepimo (charakteristikos), kokią papildomą informaciją reikės surinkti, kokią informaciją reikės gauti per atestavimo komisijos posėdį kalbant su atestuojamu darbuotoju, kad komisija galėtų priimti objektyvų sprendimą dėl konkretaus darbuotojo tinkamumo einamoms pareigoms.

Todėl kiekvienoje įmonėje tikslinga nustatyti, kokie vertinimo kriterijai ir rodikliai bus taikomi atestavimo tikslui pasiekti. Parenkant vertinimo kriterijus ir rodiklius, atsižvelgiama į pramonės šakos specifiką, jos vystymo užduotis, tendencijas, perspektyvas, įmonės veiklos sąlygas, atestuojamų darbuotojų funkcijų turinį ir pobūdį, taip pat į to padalinio,

kuriame dirba darbuotojai, struktūrą, ir jam keliamus uždavinius. Kad atestavimas būtų sėkmingas, svarbu tinkamai nustatyti įvairių kategorijų bei struktūrinių padalinių darbuotojų vertinimo kriterijų ir rodiklių nomenklatūrą. Tie kriterijai ir rodikliai turi atspindėti darbuotojo dalykinės savybės, jo darbo rezultatus bei darbo kokybę, efektyvumą. Galima naudoti ir kriterijus, apibūdinančius darbuotojo asmenybę, bet jie bus tik pagalbiniai. Vertinimo kriterijų ir rodiklių nomenklatūrą sudaro atestavimo komisija kartu su atitinkamų struktūrinių padalinių vadovais. Tie kriterijai ir rodikliai išdėstomi metodinėse rekomendacijose, kaip rengti atsiliepimus (charakteristikas). Reikia siekti, kad vertinimui pasirinktieji rodikliai atspindėtų ruošiamuose atsiliepimuose (charakteristikose), nes šie dokumentai yra labai svarbūs atestavimo komisijos sprendimui. Atestavimo komisija kartu su įmonės padalinių vadovais gali numatyti klausimus, kurie bus pateikiami darbuotojams per atestacinius pokalbius. Klausimai gali liesti darbuotojo funkcijas, skyriaus, kuriame jis dirba, darbo kryptis bei naujus uždavinius, įmonės vystymo perspektyvas ir pan.

Nustatant vertinimo kriterijus ir rodiklius bei numatant atestavimui klausimus, reikia vadovautis atitinkamiems darbuotojams keliamais reikalavimais, išdėstytais Tarnautojų pareigų kvalifikaciniame žinyne, skyriaus patvirtintuose nuostatuose, pareiginėse instrukcijose arba kituose reglamentuojamuose dokumentuose.

Atestavimo efektyvumas labai daug priklauso nuo reikalingų dokumentų sudarymo ir jų surinkimo laiku. Tipiniuose nuostatuose numatyta, kad atestavimui pagrindinis dokumentas yra atsiliepimas (charakteristika). Jis yra svarbiausias dokumentas ir ginčų metu.

Atsiliepime (charakteristikoje) išsamiai ir visapusiškai įvertinama darbuotojų gamybinė veikla, nurodoma jų kvalifikacija, pateikiami duomenys apie svarbiausius atliktus darbus, jų atlikimo kokybę ir savarankiškumą, drausmės laikymąsi, nurodomi rezultatai, gauti vykdant socialistinio lenktyniavimo įsipareigojimus, asmeninius kūrybinius planus, apibūdinama darbuotojo asmenybė, jo visuomeninė veikla.

Atsiliepime (charakteristikoje) reikia pateikti informaciją pagal visus struktūrinių padalinių, kuriame darbuotojas dirba, nustatytus vertinimo kriterijus ir rodiklius. Informacija turi ne tik atspindėti pasiektus darbo rezultatus, bet ir parodyti jų dinamiką per laikotarpį tarp atestavimų.

Pažymėtina, kad atestavimo efektyvumas daug priklauso nuo atestavimo tinkamo organizavimo, nuo visų atitinkamų procedūrų atlikimo lygio. Svarbiausia ir sudėtingiausia organizavimo procedūra yra atestavimo pokalbiai. Kad ir kaip gerai atestavimo komisija būtų pasiruošusi vertinimui, jeigu bus priimtas neteisingas sprendimas, atestavimo darbas nueis niekais.

Per pokalbius reikia išklausti atestuojamojo informaciją apie jo darbą. Rekomenduojama tokia atestuojamojo pokalbio eigos tvarka:

jeigu reikia, perskaitomas atsiliepimas (charakteristika);

jeigu reikia, galima paprašyti tiesioginį vadovą, ruošusį atsiliepimą, pateikti paaiškinimų, papildymų ir pan.;

paprašyti atestuojamąjį papasakoti apie savo darbą, nurodant pasiekimus, trūkumus bei sunkumus;

gauti iš atestuojamojo pasiūlymų, kaip gerinti jo darbą, darbo organizavimą ir darbo sąlygas įmonėje, bendradarbių savitarpio ryšius ir santykius ir t. t.;

pateikti atestuojamajam klausimus, susijusius su jo darbu;

išklausti atestavimo komisijos narį, kuris pagal darbo planą turėjo smulkiau susipažinti su visa darbuotojo vertinimui parengta medžiaga, su darbuotojo praktinio darbo rezultatais ir pan.;

išklausti ir kitų atestavimo komisijos narių informaciją apie darbuotojo darbo rezultatus, kūrybinį aktyvumą, jo dalykines savybes, gauti jų pastabas, rekomendacijas, kaip gerinti darbas ir pan.;

paruošti individualias rekomendacijas, kaip atestuojamasis turėtų gerinti darbą, kelti kvalifikaciją ir pan.;

priimti sprendimą dėl darbuotojo tinkamumo einamoms pareigoms;

supažindinti atestuojamą darbuotoją su komisijos sprendimu ir rekomendacijomis.

Atestavimo pokalbio tikslas — kreipti darbuotojų sugebėjimus geresniems darbo rezultatams pasiekti. Todėl atestuojantys asmenys yra atsakingi už tai, kad atestavimas padėtų ne tik racionaliai paskirstyti ir panaudoti darbuotojus, bet ir pagerinti kiekvieno darbuotojo bei viso kolektyvo darbą. Atestuojantieji turi nepamiršti, kad atestavimas yra ir auklėjamoji priemonė, padedanti gerinti darbuotojų savitarpio santykius, sudaryti kolektyve kūrybinę atmosferą. Todėl atestavimo komisijos nariai neturėtų vertinamiems darbuotojams rodyti savo pranašumą, neturėtų laikyti savęs visur ir visada teisiais, jie savo nuomonę turėtų grįsti tik faktais ir reikšti tik tada, kai ji tiesiogiai susijusi su darbuotojų darbu ir elgesiu. Atestavimo pokalbis neturi virsti egzaminu, o turi būti dalykiškas, vykti neįtemptoje atmosferoje. Pokalbio metu reikia domėtis darbo rezultatais, stengtis suprasti darbuotojo elgesio motyvus, palankiai žiūrėti į kiekvieną atestuojamą darbuotoją, nerodyti savo subjektyvių jausmų (simpatijų ir antipatijų) vieno ar kito darbuotojo atžvilgiu, drąsiai pagrįsti arba kritikuoti darbuotojo darbą arba elgesį, neteikti didelės reikšmės atsitiktiniams teigiamiesiems arba neigiamiesiems elgesio momentams, neakcentuoti nepašalintų trūkumų, neįveiktų silpnųjų, stengtis nurodyti gerąsias darbuotojo darbo puses, patarti, kaip šalinti trūkumus. Pokalbio metu reikia sužadinti darbuotojo pasitikėjimą savimi, tuo, kad trūkumus galima pašalinti, o darbo rezultatus — pagerinti.

Po visų atestavimo grafike numatytų atestavimo posėdžių atestavimo komisija atlieka paskutinę atestavimo organizavimo procedūrą — apibendrina darbo rezultatus ir paruošia suvestinę ataskaitą, kurią pateikia įmonės vadovai. Rekomenduojama ataskaitą paruošti per 5 dienas po paskutinio atestavimo komisijos posėdžio. Ataskaita rašoma, remiantis atestavimo posėdžių protokolais. Joje pateikiama informacija apie atestavimo rezultatus.

Pageidautina, kad ataskaitoje būtų atskirai pažymėti darbuotojai, kuriuos atestavimo komisija labai gerai įvertino ir kuriuos tikslinga geriau panaudoti, paskatinti ir pan. Be to, ataskaitoje reikia pateikti apibendrintus atestuotų darbuotojų pasiūlymus, kaip gerinti darbo organizavimą, tobulinti struktūrinių padalinių veiklą ir kt.

Atestavimo komisija savo ataskaitoje gali pateikti ir trumpą savo darbo įvertinimą, nurodyti buvusius sunkumus, vertinimo trūkumus. Labai gerai, jeigu komisija gali pateikti ataskaitoje pasiūlymų, kaip toliau gerinti įmonėje vertinimo darbą, tobulinti vertinimo metodiką ir geriau pasiruošti tolesniam atestavimui. Atestavimo lapas, atsiliepiamas (charakteristika) saugomi kadrų skyriuje darbuotojo asmens byloje. Jais naudojamosi kito atestavimo metu.

Paskutinis, trečias, atestavimo etapas įmonėje yra atestavimo rezultatų realizavimas.

Darbuotojų atestavimas veiksmingiausias būna tada, kai įmonės vadovai rūpinasi jo rezultatų realizavimu. Įmonės kadrų skyrius kartu su atestavimo komisija sudaro atestavimo rezultatų bei atestavimo komisijos rekomendacijų realizavimo planą. Jame numatomos priemonės komisijos pasiūlymams įgyvendinti, nurodoma, ką paaukštinti pareigose, ką premijuoti, kur kokius darbuotojus mokyti, kad jie pagilintų savo žinias, kaip tobulinti ir kontroliuoti jų darbą, kokias sąlygas sudaryti jų ugdymui, kokią pagalbą jiems teikti ir t. t.

Kartu su šiuo planu paruošiamas ir pateikiamas pasirašyti įmonės vadovo įsakymas dėl atestavimo rezultatų. Šiuos dokumentus tikslinga paruošti per 5—10 dienų po atestavimo komisijos ataskaitos paruošimo.

Atestavimo rezultatai bus sėkmingai realizuojami tada, kai bus vykdomos planu numatytos priemonės ir atestavimo komisija kartu su kadru skyriumi kontroliuos jų vykdymą, analizuos pasitaikančius sunkumus, rekomenduos įmonės vadovams juos svarstyti ir spręsti. Todėl atestavimo rezultatų realizavimo priemonių plane turi būti numatomi ne tik vykdytojai, bet ir tie atestavimo komisijos nariai, kurie kontroliuos jo vykdymo eigą.

Vilniaus V. Kapsuko universitetas
Darbo ekonomikos katedra

Redakcinei kolegijai
įteikta 1981 m.
balandžio mėn.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АТТЕСТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

М. КРЕЕРИС, С. РАДЗЯВИЧЕНЕ

Резюме

Аттестация руководителей и специалистов должна не только обеспечить рациональное использование работников, но и помочь улучшить подбор и распределение кадров. Во время аттестации определяются результаты труда работников, их деловые качества и на этой основе принимается решение о соответствии их занимаемой должности.

Проведение аттестации руководителей и специалистов должно базироваться на ряде принципов: объективности, гласности, целенаправленности, дифференцированности и периодичности.

Эффективность аттестации во многом зависит от ее организации на предприятиях. Можно выделить в процессе аттестации три этапа: подготовку аттестации, организацию аттестации, реализацию результатов аттестации.

При подготовке к аттестации целесообразно разработать регламентирующие ее документы и подготовить приказ о ее проведении. В организации аттестации можно выделить следующие процедуры: подготовку аттестационной комиссии к оценке, аттестацию работников и обобщение результатов аттестации. Эффективность всего процесса аттестации во многом зависит от проведения аттестационных бесед. Приводятся требования к ее проведению. Последний этап аттестации — реализация ее результатов. Управлять процессом реализации можно лишь при разработке плана реализации рекомендаций аттестационной комиссии. Сама реализация этих рекомендаций может быть успешной в том случае, если выполнение указанного плана будет контролироваться.