

# АТТЕСТАЦИЯ: ЧЕГО СТОИТ И ЧЕГО НЕ СТОИТ БОЯТЬСЯ



Елизавета Андреевна КОСТЕНКО,  
заместитель директора Анивской ЦБС Сахалинской области

**В**опросы аттестации персонала вызывают у коллег большой интерес. Особую актуальность они приобрели после выхода Приказа Министерства культуры Российской Федерации № 1435 от 24 июня 2016 г. «Об утверждении порядка проведения периодической аттестации работников библиотек» и приложения к этому приказу в виде готового Положения об этом порядке.

Хотелось бы поделиться своим опытом в этой области и рассказать о наших ошибках и достижениях. Начнём с определения.



**Аттестация – это форма комплексной оценки сотрудника, на основе которой принимается решение о его соответствии занимаемой должности, дальнейшем служебном росте, повышении или понижении заработной платы, увольнении. Аттестация содержит элементы экзамена и собеседования.**

Она может стать для коллектива как прекрасным психологическим тренингом, так и огромным стрессом. В определённый момент развития нашего общества аттестация персонала стала модной. Но не станем отрицать и факт, что для кого-то она до сих пор остаётся формальностью.

Фото с сайта: [www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru)

## ПЕРВЫЕ ШАГИ

Как это происходило у нас. В 2014 г., начиная работу по подготовке коллектива к аттестации, администрация Анивской ЦБС поставила цель сделать её инструментом мотивации и развития сотрудников, а следовательно, и всего учреждения в целом.



**Мотивация – это то, что побуждает нас к действию. Мотивацией можно назвать внутреннее желание человека «сдвинуться с места» с целью что-то получить или чего-то избежать.**

Для библиотеки было стратегически важным, чтобы все сотрудники умели работать в программе Microsoft PowerPoint, поскольку слайд-презентации сегодня широко применяются и для проведения семинаров, и в обслуживании читателей, и при создании виртуальных выставок. Было решено, что формой аттестации в нашей ЦБС станет портфолио, созданное в данной программе. Вот тут-то и началось побуждение к действию: кто-то поспешил овладеть необходимыми навыками, если их ещё не было, а кто-то предпочёл уволиться.

Предвосхищая обвинения в том, что, проводя подобным образом аттестацию, мы нашли путь к увольнению неугодных, отмечу, что обучение работе в данной программе в Анивской ЦБС началось ещё в 2009 г. Тогда было создано методическое пособие «Пять проверенных способов заставить аудиторию почувствовать себя идиотами: памятка-шутка авторам компьютерных презентаций». Активно оно поддерживалось до 2011 г., когда этой теме был посвящён отдельный районный семинар «Актуальные вопросы библиотечной работы». Специально к нему была подготовлена подробнейшим образом иллюстрированная методическая консультация «Азбука хорошего тона: создание, оформление и использование компьютерных презентаций в библиотечных мероприятиях». Уже к тому времени немало библиотекарей освоили программу PowerPoint, так что на аттестации 2014 г. это требование было обоснованным.

Главная цель аттестации, на мой взгляд, – в постепенном формировании у сотрудников внутренней готовности к самостоятельному построению, корректировке и реализации перспектив своего развития, способности рассматривать себя в динамике. В разработанной форме заявления требовалось указать свои главные достижения за период с прошлой аттестации. И это стало новым поводом задуматься, оценить свой вклад в развитие библиотеки, своё участие (или неучастие) в общепубличных проектах, личный профессиональный рост или стагнацию.

Кто-то смог чётко сформулировать одно-два особенно важных для него события, кто-то занялся самолюбованием и не сумел вычленил из множества действительно интересных дел несколько, а написал целый список. А кто-то серьёзно озадачился тем, что писать-то нечего или ограничился фразами из своей должностной инструкции. Всё это было очень показательно и интересно для анализа коллектива с точки зрения

единого организма. Повтор у нескольких сотрудников одних и тех же крупных системных акций продемонстрировал, что участие в них было важным событием в профессиональном росте специалистов, а значит успешным для библиотеки в целом. Это характеризует ЦБС как сплочённую команду единомышленников.

Освоение каких-либо технических средств или компьютерных программ тоже указывает на развитие сотрудника как

*Аттестация содержит элементы экзамена и собеседования. Она может стать для коллектива как прекрасным психологическим тренингом, так и огромным стрессом.*

профессионала, и таких было немало. Упоминание в качестве важного достижения проведение различных акций вне стен библиотеки говорит о том, что библиотекари наконец осознали важность этой работы, перестали бояться «выходить в свет», начали активно продвигать чтение и книгу к нечитающей аудитории. Всё это не может не радовать.

## ПОДГОТОВКА К АТТЕСТАЦИИ

Чтобы аттестация стала праздником профессионализма, а не экзекуцией, ей должна предшествовать большая подготовительная работа. Во-первых, её следует проводить в строгом соответствии с законодательством и нормативами профильного министерства (Министерства культуры РФ), поэтому нужно тщательно изучить всю нормативную базу и только потом составлять Положение о порядке проведения аттестации работников и его приложения.

Во-вторых, нужно выбрать один из методов оценки персонала библиотеки, которых существует немало. Необходимо их изучить и остановиться на том, что больше всего подходит именно вашей библиотеке, будет информативен и не вызовет стресс у сотрудников. И мы нашли такой метод – сравнение самооценки и оценки руководителя. Таким образом, на каждого аттестуемого у нас составлялся пакет из четырёх документов: два заполнял он сам (заявление с указанием основных достижений и самооценка) и два готовил на него руководитель (оценка руководителя и характеристика работника).

В-третьих, некоторые наши сотрудники, не имеющие профильного образования, опасались вопросов, связанных с теорией и терминологией библиотечного дела. Это также пришлось учитывать.

В-четвёртых, нужно было кому-то напомнить, а кому-то заново объяснить, что такое портфолио и как его готовить. Для этого ещё в 2009 г. было создано методическое пособие «Портфолио библиотекаря».

У многих появлялись технические вопросы – сколько должно быть слайдов, нужна ли анимация и т.п. Возникали затруднения и по сути: следует ли отмечать достижения строго в рамках своей должностной инструкции или лучше говорить о том, что делается сверх обязанностей и за что, в общем-то, и платится премия. Встречались и проблемы частного характера,

Рис. 1. Среднее арифметическое по подразделениям ЦСБ

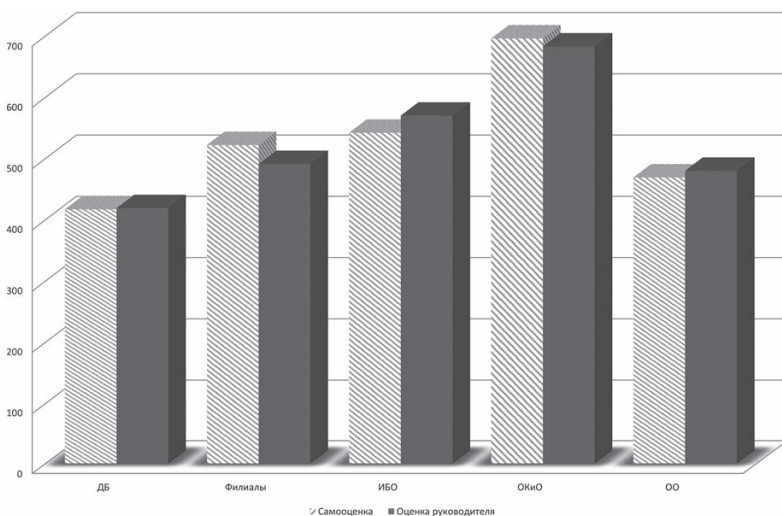


Рис. 2. Заведующие сельскими библиотеками ЦСБ

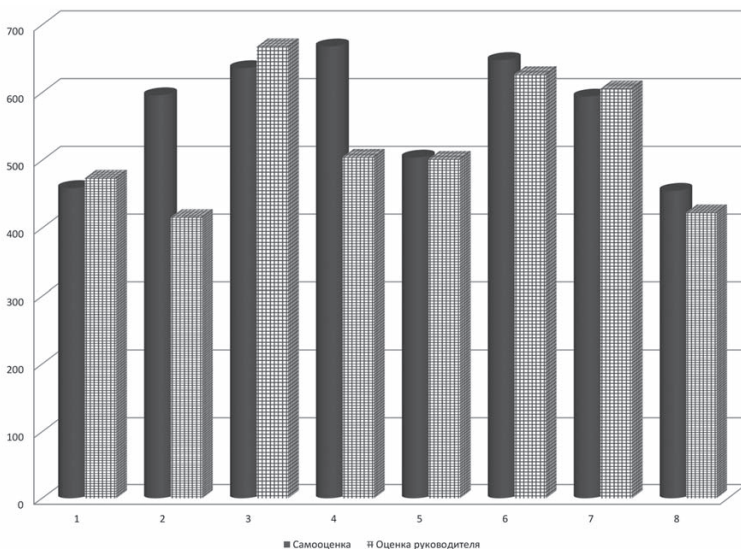
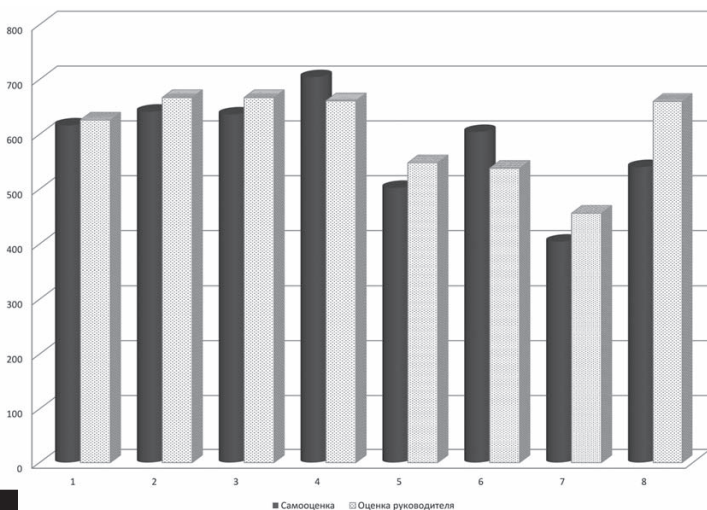


Рис. 3. Заведующие подразделениями ЦСБ



когда человек в силу своих природных особенностей просто не мог выполнять какие-либо функции, положенные по инструкции, но делал что-то из чужих обязанностей. Мы решали все эти вопросы в рабочем порядке по мере их поступления.

Могу посоветовать коллегам чётко прописывать критерии оценки своих сотрудников на аттестации. Чаше всего они опираются на должностную инструкцию, отсюда вывод: нельзя подходить к составлению этого документа формально, используя типовой текст.



**Должностная инструкция всегда должна быть персонифицирована, особенно в небольших библиотеках, где выбор претендентов на должность невелик. Тогда и аттестация пройдёт гладко – ведь сотрудники, зная свои конкретные обязанности, будут ожидать вполне объяснимых и предсказуемых вопросов комиссии.**

Для подготовки к аттестации сотрудников ЦСБ было создано методическое пособие «Аттестация от “А” до “Я”», куда вошли все нормативные документы, консультации по различным вопросам, список рекомендованной литературы.

### СЛОЖНОСТИ САМООЦЕНКИ

Пожалуй, самым трудным для библиотекарей оказалось оценить себя адекватно, не уменьшать достоинства и не скрывать недостатки. Многие поначалу выступали категорически против самооценки: мол, начальству виднее, как я работаю, пусть пишет характеристику и всё. Приходилось объяснять, растолковывать, приводить доводы и примеры, что самооценка важна как для самого сотрудника, так и для руководителя. Что она даёт возможность выявить, насколько хорошо работник понимает круг своих обязанностей и испытывает ли он потребность в само-

образовании или повышении квалификации. Кроме того, самостоятельная оценка своих сильных и слабых сторон делает человека более открытым к критике окружающих.

Вместе с тем опыт известных менеджеров по персоналу показывает, что «средние» работники часто завышают свои показатели, в то время как лучшие делают это очень редко. Иными словами, недооценка – индикатор высоких внутренних стандартов человека. Также интересно то, что сторонние наблюдатели (руководители) имеют тенденцию соотносить недостатки сотрудника с перманентными факторами (характер, умственные или физические особенности), в то время как сами сотрудники чаще связывают свои проблемы с ситуационными факторами (неудача, контекст). Это различие в восприятии объясняет разницу между самооценкой и оценкой со стороны руководства.

И это подтвердила прошедшая аттестация. Не всё гладко получилось у нас с этими оценками – видимо, сказала недостаточная предварительная работа с руководителями отделов. Кое-кто сам не понял, что мы ждём от оценочных листов и как их следует заполнять, и неправильно объяснил это своим подчинённым. В результате один из отделов «выделился» неоправданно завышенной самооценкой сотрудников, да и руководитель оценил свой отдел очень высоко. Средние баллы по подразделениям довольно показательны (рис. 1): сотрудники, обслуживающие читателей, набрали 400–450 баллов; библиотекары, чья работа априори сложнее и требует более высокой квалификации – 520 баллов. Но вот отдел обработки оценил себя явно неадекватно. У руководства ЦБС нет оснований считать его более квалифицированным и профессиональным, чем остальные подразделения.

Эта тенденция прослеживается и среди руководителей сельских библиотек (рис. 2). У заведующих № 2 и 4 очень завышенная самооценка. Следует отметить, что именно к их работе у начальства больше всего замечаний. Таким образом, наша аттестация подтвердила тезис о том, что самая высокая самооценка – у «слабых» сотрудников, и они

склонны списывать свои неудачи на различные «обстоятельства», а не на недостаток образования, старания и т.п.

Большинство руководителей отделов центральной библиотеки получили оценку от вышестоящего начальства на уровне около 600 баллов (рис. 3). Один человек продемонстрировал невысокое мнение о себе (№ 8), однако шесть из восьми заведующих подошли к задаче достаточно критично. Зато опять отличились двое (№ 4 и 6) – это снова сотрудники, чья работа вызывает у руководства нарекания.

Рис. 4. Библиотекари 1-й категории с одинаковым стажем и образованием, работающие в разных отделах

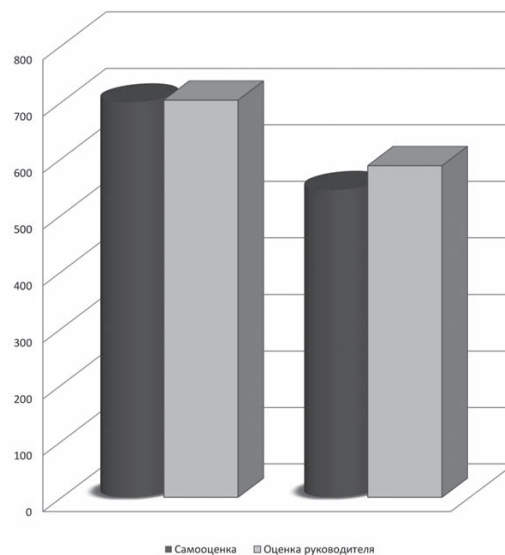
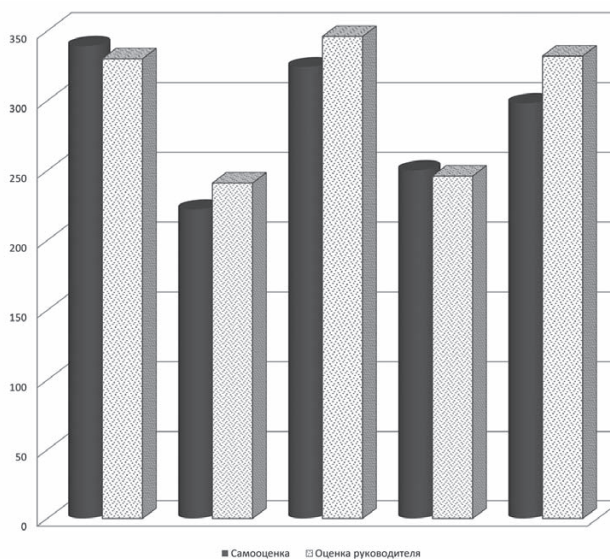


Рис. 5. Библиотекари



На рис. 4. мы видим разницу в подходе к самой процедуре аттестации. Один руководитель понял сам и адекватно объяснил подчинённому, как надо проставлять оценки, другой – нет. В результате первый библиотекарь по собственному мнению и оценке руководителя представляется полным «профи», которому больше некуда стремиться, второму же предстоит тянуться к баллам, поставленным заведующим, и есть куда профессионально расти. И только с оценками библиотекарей всё выглядит достаточно ровно и спокойно.

Рассмотрим, что следует из анализа оценки работы сотрудников. По разработанному опросному листу\* предлагалось от 40 до 70 параметров (в зависимости от занимаемой должности), которые следовало оценить по десятибалльной шкале. Соответственно, и оценки варьировались от 250 до 700 баллов. Составляя параметры оценочного листа, я, конечно, ожидала, что будут и «девятки», и «десятки» – у нас работает много замечательных библиотекарей. Но всё-таки десять баллов, на мой взгляд, это такой «потолок», выше которого уже нечего желать, остаётся только почивать на лаврах – это некая профессиональная вершина, после чего возможен или застой, или падение, так как развиваться уже некуда. Поэтому я не совсем понимаю коллег, проставивших себе почти по всем параметрам «десятки».

И ещё один шекотливый момент – предполагается, что руководитель должен быть кое в чём немного выше своих подчинённых. И если нижестоящие сотрудники ставят себе «10», а ты готов оценить себя на «8», то это повод задуматься как минимум о своём даре объяснять цели и задачи проводимой работы, как максимум – о своём соответствии занимаемой должности.

Ну и, конечно, никто не отменял человеческий фактор. Сколько людей, столько и мнений. Один, например, научился набирать тексты на компьютере и уверен, что он овладел программой Word в совершенстве. А другой и форматирует, и таблицы строит, и брошюры верстаёт, но считает, что и половины возможностей Word не освоил. Первый ставит себе «9», второй – «7». И кто прав?

По этим причинам мы не можем со всей серьёзностью относиться к проставленным на аттестации баллам самооценки, но это и не было целью работы. Самооценка должна служить созданию конструктивного плана персонального развития сотрудника: ему следует понять, что от него ждёт руководство и как он реализует эти ожидания. Поэтому в дальнейшем мы постараемся использовать самооценки работников как основной элемент для стратегии их профессионального роста.

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Итак, аттестация прошла, наступил завершающий этап – анализ результатов. Для каждого конкретного работника по результатам аттестации был сделан обоснованный вывод о необходимости его обучения и развития, его месте в библиотеке, планировании карьеры, дисциплинарных действиях.

Мы оценили, что происходит в библиотеке в целом и в структурных подразделениях в частности, насколько обоснованно распределяется работа, как используются человеческие ресурсы, можно ли с имеющимися сотрудниками осуществить задуманные планы, повысить производительность труда, что нужно для внедрения новых технологий и т.д.

По итогам аттестации разработан план действий, в том числе намечены темы ближайших семинарских занятий, собран круг слушателей в Школе начинающего библиотекаря (десять человек), для нескольких сотрудников назначена переаттестация. Выявлены просчёты и недоработки при подготовке аттестации, которые обязательно будут учтены в будущем.

\* См. приложение «Оценочный лист библиотекаря 1-й категории, ведущих специалистов, руководителей структурных подразделений». Подобные листы были разработаны для оценки библиотекаря и библиотекаря 2-й категории, библиографа, сотрудника отдела комплектования и обработки.

## ЛИТЕРАТУРА

**Азбука** хорошего тона: создание, оформление и использование компьютерных презентаций в библиотечных мероприятиях : методическая консультация / Анивская ЦБС, Методический отдел ; сост. Е. Костенко. – Анива, 2011. – 26 с. – (Курсы повышения квалификации). Или [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://anivalib.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35:consultacii&catid=9:spros&Itemid=25](http://anivalib.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=35:consultacii&catid=9:spros&Itemid=25)

**Берман, Уильям Х.** Оценка сотрудников как процесс оптимизации результативности труда / Уильям Х. Берман. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4953>

**Мотивация** персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/motivatcia.htm>

**Огнева, И.** Копилка: вып. № 3: Аттестация / ЦГБ им. А.М. Горького ; Методический сектор ; И. Огнева. – Арзамас, 2008. – 36 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.calameo.com/read/00036566145ffdf669ba4>

**Пархоменко, С.** Пять проверенных способов заставить аудиторию почувствовать себя идиотами : памятка-шутка авторам компьютерных презентаций / С. Пархоменко ; оформление и вёрстка Е. Костенко. – Анива, 2009. – 8 с. Или [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.powerlexis.ru/?p=668>

**Толмачёва, И.** Мотивация сотрудников – две теории и девять инструментов / И. Толмачёва. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uspeh-success.ru/motivatsiya-sotrudnikov-dve-teorii-i-devyat-instrumentov/>

**Что такое** аттестация? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://assessment-centre.ru/load/attestacija/cto\\_takoe\\_attestacija/6-1-0-6](http://assessment-centre.ru/load/attestacija/cto_takoe_attestacija/6-1-0-6)

**Эйхингер, Р.** Резюмируем знания по методике «360 градусов» / Р. Эйхингер. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru:8080/article/rezyumiruem-znaniya-po-metodike-360-gradusov>

**ПРИЛОЖЕНИЕ****Оценочный лист библиотекаря 1-й категории, ведущих специалистов, руководителей структурных подразделений**

Подразделение			
Должность			
Ф.И.О.			
Критерии		Баллы (от 0 до 10)	
		Само-оценка	Оценка руководителя
<b>Знания, навыки, умения</b>			
Знание процедур, методик, технологий библиотечной работы.			
Соответствие профессиональных знаний выполняемым должностным обязанностям.			
Осведомлённость о последних достижениях в библиотечном деле.			
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом.			
Знание новинок фонда, классической литературы, достаточный собственный литературный «багаж».			
Общий кругозор, знания в смежных областях.			
Умение выступать перед аудиторией.			
Знание и использование современных информационных технологий и технических средств.	Поиск информации в Интернете.		
	Использование электронной почты.		
	Умение пользоваться проектором, музыкальным центром, интерактивной доской и др.		
Знание компьютерных программ.	Текстовый редактор Word.		
	Программа презентаций PowerPoint.		
	Программа буклетов Publisher.		
	Другие программы.		
<b>Аналитические качества</b>			
Умение определять приоритеты в работе.			
Умение анализировать ситуацию и предложения коллег.			
Умение анализировать поступившую информацию и предпринимать соответствующие действия.			
Умение отчитываться о своей деятельности и деятельности подразделения.			
Способность к адекватной самооценке.			
<b>Творческие качества. Отношение к новому</b>			
Творческое отношение к работе.			
Способность генерировать новые идеи.			
Активное участие в делах подразделения, всей библиотеки.			
Готовность и способность воспринимать новое, обучаемость.			
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны окружающих.			

<b>Коммуникативные качества</b>		
Навыки работы с аудиторией.		
Самообладание, способность выслушивать претензии и достойно отвечать. Адекватная реакция на критику.		
Взаимодействие с работниками других подразделений для решения общих задач.		
Оказание необходимой помощи другим подразделениям.		
Умение убеждать в своей правоте, отстаивать свою позицию.		
Тактичность и внимательность в обращении с подчинёнными.		
<b>Связи с общественностью</b>		
Организация совместных мероприятий с другими учреждениям культуры, образования и т.д.		
Проведение акций, направленных на рекламу библиотеки и продвижение чтения.		
Сотрудничество со СМИ (статьи в газету, пресс-релизы на сайты и т.п.).		
<b>Организационно-управленческий уровень</b>		
Планирование, постановка целей.		
Корректировка этих целей в случае необходимости.		
Умение чётко поставить задачу.		
Умение выбрать средства и методы решения задачи.		
Умение осуществлять контроль и оперативное руководство.		
Умение объективно оценивать результаты работы.		
Контроль и поддержание на должном уровне документов своего подразделения.		
Участие в разработке документации.		
<b>Работа в проблемных ситуациях</b>		
Умение оценить проблему и найти пути её решения.		
Своевременное принятие решений в критических ситуациях.		
Эффективная работа при повышенной рабочей нагрузке.		
Выявление в работе подчинённых отклонений, требующих вмешательства руководителя.		
<b>Работа с персоналом</b>		
Умение организовать работу коллектива.		
Умение правильно оценить сотрудников.		
Оказание подчинённым необходимой помощи в работе.		
Умение стимулировать сотрудников.		
Внимание к вопросам удовлетворённости сотрудников своей работой и к их личным делам.		
Поддержание хороших отношений в коллективе.		
Обеспечение адаптации и обучения новых работников.		
Помощь сотрудникам в освоении новых форм работы, организация обучения на рабочем месте.		

<b>Профессиональный рост, самообразование</b>		
Стремление к приобретению новых знаний, повышению квалификации.		
Участие в системе повышения квалификации МБУ «Анивская ЦБС».		
Публикации в профессиональной печати.		
Участие в различных профессиональных конкурсах.		
Изучение интересного опыта других библиотек.		
Применение в работе интересных инноваций.		
Выступление на семинарах, конференциях.		
Регулярное повышение своего профессионального уровня (КПК, семинары, конференции).		
Активное участие в массовой работе.		
<b>Личные характеристики</b>		
Инициативность.		
Готовность работать с высокой самоотдачей.		
Готовность брать на себя ответственность.		
Надёжность.		
Настойчивость в достижении целей.		
Приятный деловой имидж.		
<b>Трудовая дисциплина</b>		
Рациональное и эффективное использование рабочего времени.		
Личные дела не мешают в работе.		
Чёткое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя.		
Начинает работу вовремя (склонность к опозданиям) и не уходит раньше времени.		
Отсутствие на работе (злоупотребление больничными листами, частые отпрашивания по личным делам).		
Профессионально справляется с заданиями в кратчайший срок.		
<b>Итоговая оценка</b>		
Комментарии руководителя		
Основные слабые стороны работы		
Их можно улучшить путём		
Основные сильные стороны работы		