

АТТЕСТАЦИЯ: ЧЕГО СТОИТ И ЧЕГО НЕ СТОИТ БОЯТЬСЯ



Елизавета Андреевна КОСТЕНКО,
заместитель директора Анивской ЦБС Сахалинской области

Вопросы 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

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 общебиблиотечных 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

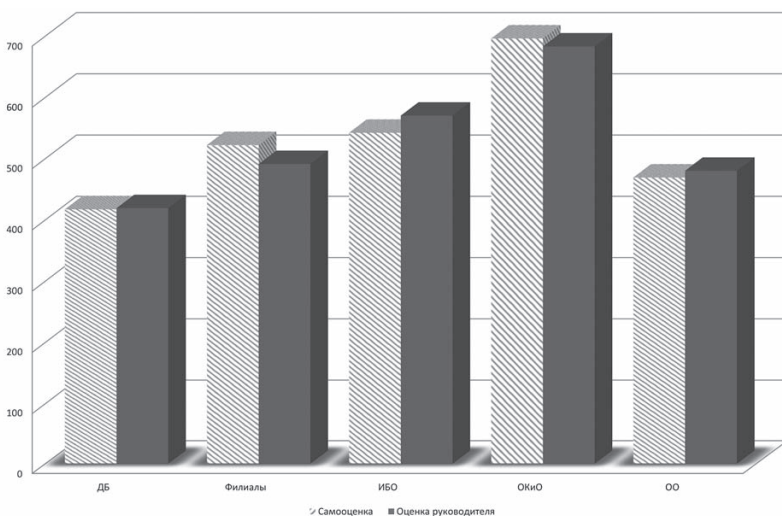


Рис. 2. Заведующие сельскими библиотеками ЦСБ

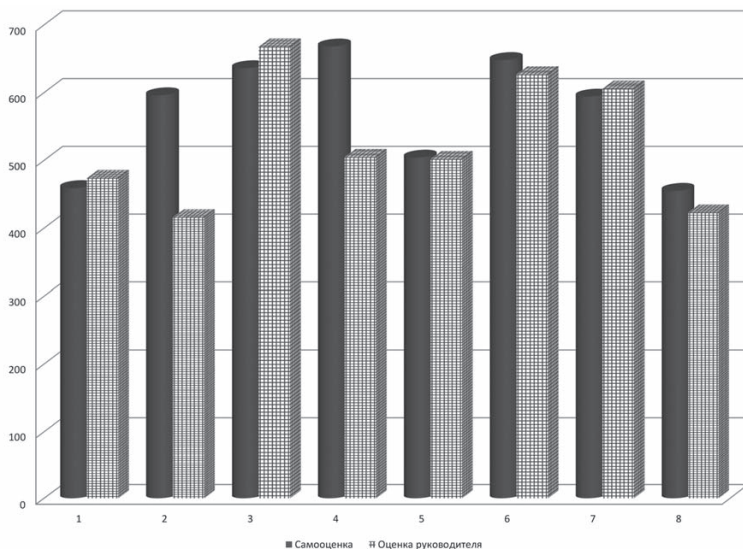
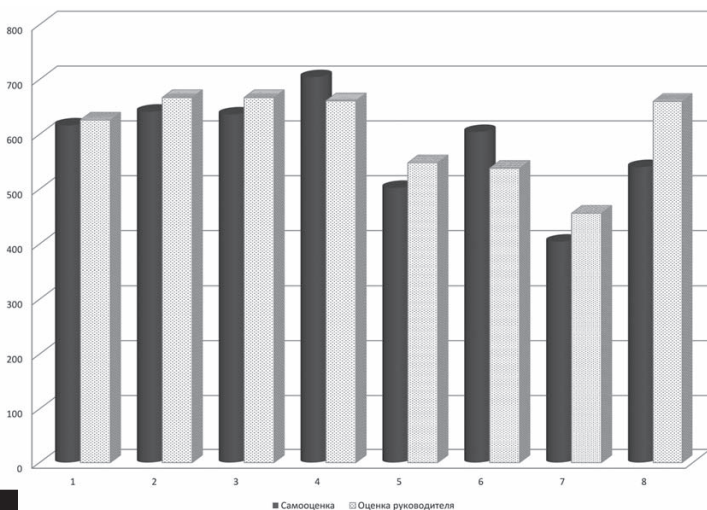


Рис. 3. Заведующие подразделениями ЦСБ



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. Чаще 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

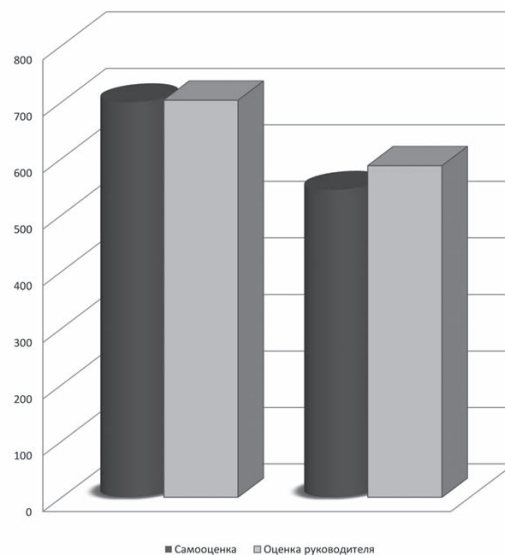
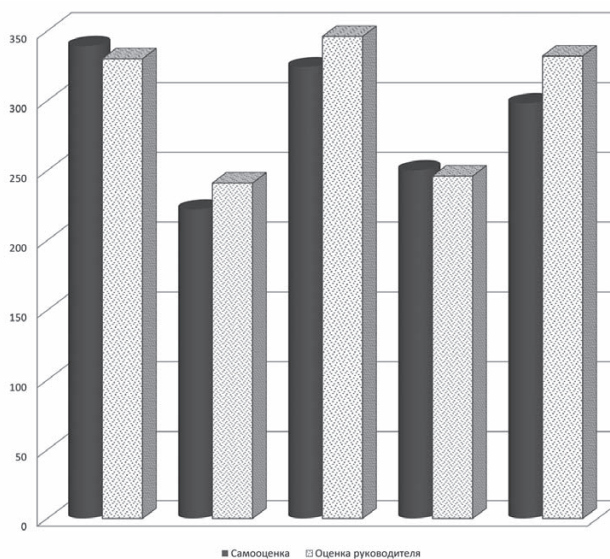


Рис. 5. Библиотекари



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 выгладит 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

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

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

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

Подразделение			
Должность			
Ф.И.О.			
		Баллы (от 0 до 10)	
Критерии		Само-оценка	Оценка руководителя
Знания, навыки, умения			
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.		
Аналитические качества			
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.			
Творческие качества. Отношение к новому			
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.			

Коммуникативные качества		
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.		
Связи с общественностью		
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.).		
Организационно-управленческий уровень		
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.		
Работа в проблемных ситуациях		
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.		
Работа с персоналом		
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.		

Профессиональный рост, самообразование		
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.		
Личные характеристики		
Инициативность.		
Готовность работать с высокой самоотдачей.		
Готовность брать на себя ответственность.		
Надёжность.		
Настойчивость в достижении целей.		
Приятный деловой имидж.		
Трудовая дисциплина		
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.		
Итоговая оценка		
Комментарии руководителя		
Основные слабые стороны работы		
Их можно улучшить путём		
Основные сильные стороны работы		