

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В БИБЛИОТЕКАХ ВУЗОВ РБ: ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Дан анализ основных этапов системы аттестации сотрудников библиотеки вуза (определение целей аттестации; выработка критериев оценки; выбор методов; подготовка, проведение аттестации; анализ результатов; последующие действия). Выявлены особенности отдельных этапов указанной системы.

Одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала является аттестация. Единого мнения по поводу определения термина “аттестация” ни в специальной литературе, ни среди практиков не существует. В общем смысле под аттестацией кадров (от лат. *attestation* – свидетельство) понимают процедуру проверки и определения соответствия деловой квалификации, уровня знаний, умений и навыков, а также других общественно значимых, профессионально важных качеств сотрудника требованиям, предъявляемым к занимаемой должности. Кроме того, аттестация призвана способствовать повышению ответственности и исполнительской дисциплины сотрудников, развитию их самостоятельности и готовности к проявлению инициативы. Правильно построенная система аттестации призвана обеспечить более высокий уровень отдачи от человеческих ресурсов организации, способствовать повышению эффективности организации в целом, выступать значимым показателем уровня и качества кадровой работы в организации.

В профессиональной печати вопросы аттестации персонала библиотек не получили должного освещения, они рассматриваются в отдельных работах Т.А.Ждановой [5], И.М.Суловой [13, с. 109–111] и Э.Р.Сукиасяна [9, с. 153; 10, с. 316; 11, с. 376; 12, с. 301].

Технология проведения аттестации предполагает четкую последовательность действий: определение цели (зачем проводится, что оценивается); кто проводит; кого оценивают; критерии, стандарты; выбор метода (затраты, ресурсы); подготовка; проведение; анализ и последующие действия [4].

В соответствии с Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций, утвержденным постановлением Министерства труда РБ от 31.10.1996г., №84, аттестация руководящих кадров и специалистов предприятий и организаций всех форм собственности проводится в целях улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда, обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда. Основными задачами аттестации являются объективная оценка результатов деятельности руководящих работников и специалистов и установление соответствия их занимаемым должностям; выявление кандидатур в резерв на выдвижение на руководящую работу; определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки руководящих работников [2, с. 5].

Е.А.Борисова, один из ведущих специалистов в сфере управления персоналом, выделяет следующие основные цели аттестации: 1) принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников (изменение заработной платы, изменение системы поощрения, наказания, повышение мотивации); 2) принятие решений, связанных с развитием организации (получение обратной связи, выявление потенциала, развитие карьеры, личное развитие, корректировка планов организации, информация для планирования человеческих ресурсов); 3) принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности всей организации и выявлением рабочих проблем [4, с. 145].

По мнению Т.А.Ждановой, существуют две основные цели аттестации персонала в библиотеках: оценить уровень профессиональной компетентности и подготовленности персонала (качество кадров), способности и стремление сотрудников к получению и усвоению новых знаний и навыков; дать оценку результатам деятельности и качеству труда персонала [5, с.145].

Мы считаем, что, поскольку аттестация персонала носит комплексный характер, помимо оценки качества работы кадров и качества труда персонала, целью аттестации должны стать выявление проблем и препятствий, снижающих отдачу от сотрудников; определение путей более

эффективного управления персоналом организации; анализ существующих систем мотивации и стимулирования, подбора и расстановки кадров, выработка предложений по их совершенствованию; выявление и использование потенциала кадров; определение направлений развития персонала; формирование резерва кадров; определение возможностей карьерного роста сотрудников; принятие решений по кадровой политике; выработка обоснованных предложений по внесению изменений в организационно-штатную структуру библиотеки вуза.

Аттестация должна рассматриваться в тесной связи со всеми звеньями системы управления персоналом и стратегическими целями развития конкретной библиотеки. Цели аттестации должны носить вполне определенный по своему содержанию характер, стимулировать сотрудников на постоянное совершенствование и обогащение профессиональных, деловых и личностных качеств, развитие чувства персональной ответственности. "... Разумная и четко сформулированная цель предопределяет дальнейшее формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха" [4, с. 62].

Для того чтобы выяснить, каким образом проходит аттестация персонала вузовских библиотек РБ, какие цели ставит перед собой аттестационная комиссия при оценке персонала библиотеки вуза и насколько способствует существующая в вузе методика аттестации стимулированию профессионального роста персонала библиотек, нами был проведен телефонный опрос директоров библиотек государственных вузов РБ (всего 42 библиотеки). В результате опроса удалось выяснить, что из 42 вузовских библиотек РБ в 5 библиотеках (12%) аттестация персонала не проводится вообще (ВГУ им. П.М. Машерова, Барановичский государственный университет, Минский государственный высший авиационный колледж, Командно-инженерный институт МЧС РБ, Минский государственный лингвистический университет); в 14 библиотеках (33%) подготовка к аттестации персонала и сама процедура аттестации проходят достаточно формально; директора 23 вузовских библиотек (55%) определили аттестацию персонала как серьезное и необходимое мероприятие, являющееся показателем уровня и качества кадровой работы в вузе.

В вузовских библиотеках Беларуси целью аттестации персонала являются, как правило, оценка результатов деятельности специалистов и руководителей структурных подразделений и установление соответствия их занимаемым должностям, а также выявление кандидатур, достойных повышения в должности. В ряде вузов существует своя специфика. Так, например, в Белорусском государственном университете транспорта (г. Гомель) персонал библиотеки аттестуется на соответствие занимаемой должности без рекомендаций к повышению в должности; в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации, Мозырском государственном педуниверситете, Витебском государственном технологическом университете, Белорусско-Российском университете персонал библиотек аттестуют только с целью повышения в должности. Сотрудники библиотеки Минского государственного высшего радиотехнического колледжа аттестуют на категории как учителей (б/к, 2 к., 1 к.), причём только тех, кто хочет повысить свою категорию; на занимаемую должность это не влияет. В Полоцком государственном университете и в БГУ целями аттестации персонала библиотеки являются подтверждение соответствия должности; рекомендация сотрудников к повышению в должности; рекомендация о переводе аттестуемого сотрудника в другое подразделение с учетом его профессиональных наклонностей, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личностных качеств; определение необходимости повышения квалификации.

В Типовом положении об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций конкретная периодичность проведения аттестации не предусмотрена, поэтому сроки межаттестационного периода устанавливаются администрацией организации в зависимости от характера трудовой деятельности и могут быть различными применительно к отдельным группам специалистов. Например, сотрудники, включенные в реестр резерва кадров на выдвижение на должности руководителей, могут проходить аттестацию через три года, остальные работники, как правило, проходят аттестацию один раз в пять лет [2, с. 10]. Независимо от того, какая будет установлена периодичность аттестации, сотрудники должны быть уверены в регулярности и обязательности ее проведения. Это является одним из основных условий эффективности аттестации и выработки должного к ней отношения. В вузовских библиотеках РБ аттестация персонала осуществляется один раз в 3 года или один раз в 5 лет. В двух вузах существует отличие в аттестации руководителей: в Могилевском государственном университете продовольствия руководителей аттестуют один раз в 3 года, в Белорусском государственном

экономическом университете – один раз в 2,5 года, весь персонал библиотеки аттестуется один раз в 5 лет.

Успешному проведению аттестации во многом способствует уровень ее подготовленности. Согласно вышеназванному Типовому положению аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников организации и ее структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. При необходимости создаются несколько аттестационных комиссий, специализация которых зависит от особенностей профессионально-квалификационного состава работников, подлежащих аттестации. Персонал вузовских библиотек РБ аттестуется аттестационными комиссиями (АК) вузов, которые возглавляет, как правило, первый проректор, а членами АК являются представители отдела кадров, планово-экономического и учебно-методического отделов вуза, директор библиотеки. Некоторая специфика существует в Гродненском государственном университете им. Я. Купалы, в котором действуют две аттестационные комиссии (одна аттестует профессорско-преподавательский состав, вторая – учебно-вспомогательный персонал, в том числе персонал библиотеки; директор библиотеки является членом АК учебно-вспомогательного персонала). В Белорусской государственной сельскохозяйственной академии (г. Горки), Белорусском государственном экономическом университете и в Белорусском государственном технологическом университете персонал аттестует внутрибиблиотечная АК; с целью повышения в должности представления на сотрудников библиотеки передаются к рассмотрению в аттестационную комиссию вуза. В Фундаментальной библиотеке БГУ в соответствии с приказом ректора “О проведении аттестации руководителей, специалистов, учебно-вспомогательного персонала БГУ и его структурных подразделений” была создана собственная аттестационная комиссия, председателем которой является директор библиотеки, а членами АК – заместители директора, ученый секретарь, зав. научно-методическим отделом ФБ БГУ, член профбюро библиотеки и представитель профкома ФБ БГУ.

Оценка деятельности и качеств сотрудника относится к числу центральных в управлении персоналом и составляет важнейший элемент аттестации. При оценке персонала применяются различные методы: в основе одних лежат формализованные подходы (например, анкетирование, тестирование, метод суммируемых оценок, метод рангового порядка, заданной балльной оценки, коэффициентный метод); другие методы оценки основаны на использовании неформализованных подходов к изучению деловых и профессиональных качеств и компетентности сотрудника (собеседование, наблюдение, групповая дискуссия, метод моделирования рабочей ситуации, написание квалификационной работы, кейс-оценка, разработка проекта и др.). Как правило, в библиотеках вузов РБ при аттестации персонала используется метод аттестационного собеседования, во время которого происходит обсуждение результатов работы аттестуемого за истекший период, дается оценка этой работы непосредственным руководителем и самим сотрудником, задаются вопросы, заранее подготовленные библиотекой. Однако в ряде вузов – Белорусская государственная сельскохозяйственная академия (г. Горки), Могилевский государственный университет им. А.А.Кулешова, Гродненский государственный медуниверситет, Академия управления при Президенте РБ – к содержательной подготовке аттестационного собеседования подходят недостаточно серьезно: аттестуемым задаются общие вопросы, не учитывающие специфики работы сотрудника в библиотеке и в конкретной должности. В ФБ БГУ разработаны вопросы для АК, однако, на наш взгляд, часто они являются достаточно общими (нормативно регламентирующая документация библиотеки, знание основных названий профессиональных журналов, основных статистических показателей деятельности библиотеки и т.п.) и не всегда учитывают специфику деятельности аттестуемого сотрудника. В Академии управления при Президенте РБ разработана анкета (обращается особое внимание на нравственные качества, неконфликтность и др.); при аттестации применяется рейтинговая система оценки, суть которой заключается в том, что сотрудники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. В Белорусском государственном экономическом университете обязательным этапом аттестации для сотрудников, которые претендуют на повышение в должности, является написание реферата (до 15 страниц) по актуальной теме с выводами и конкретными предложениями. Данные работы рассматриваются на уровне АК библиотеки и учитываются на уровне вузовской аттестационной комиссии. Кроме того, по истечении первых 2–3 месяцев работы проводится собеседование АК библиотеки с новыми сотрудниками по вопросам обязательного минимума знаний в соответствии с занимаемой должностью.

Мы считаем, что положительный многосторонний эффект можно получить при соотнесении применения различных методов аттестации персонала с ее целями. В последнее время метод управления по целям (MBO – Management By Objectives) получил широкое признание и развитие, причем не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954г. Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие являются целенаправленными, т.е. достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование. Это позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентация на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат [4, с. 110]. MBO как один из методов аттестации, на наш взгляд, идеально подходит в тех случаях, когда другие методы не работают или могут применяться с ограничением.

Мы согласны с мнением специалистов в области управления персоналом (С.Иванова, С.Шекшня), что одним из самых эффективных инструментов аттестации сотрудников является кейс-оценка, или решение ситуационных задач. В то же время, проанализировав различные источники, подробно описывающие специфику оценки персонала с помощью метода “360’ аттестация” (сотрудник оценивается всесторонне – своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными), мы пришли к выводу, что использование данного метода может создать определенные проблемы для организации, стать причиной ряда конфликтов между сотрудником и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

Оценка кадров – достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. Сегодня в теории и практике менеджмента существует множество систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, и, как показывает анализ, не все формы и методы оценки, существующие в теории управления и в практике менеджмента, могут быть использованы при аттестации персонала вузовских библиотек. Единой, универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров библиотеки вуза, не существует, да и вряд ли она возможна. Выбор методов оценки персонала является задачей каждой вузовской библиотеки РБ, решить которую может только ее руководство. Но, без сомнения, методы аттестации, планируемые к внедрению в практику работы вузовской библиотеки, должны быть тщательно продуманы специалистами, хорошо поняты всеми сотрудниками организации и соответствовать другим этапам процесса управления персоналом (планирование карьеры, профессиональное обучение), чтобы добиться ожидаемого эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Нельзя не согласиться с мнением Т.А.Ждановой в том, что при аттестации следует учитывать специфику деятельности каждого структурного подразделения библиотеки вуза, чтобы конкретизировать требования и к профессиональному развитию и обучению, и к результатам труда сотрудников [5, с. 145]. Считаем необходимым при аттестации персонала особое внимание обращать на выявление перспективности того или иного направления работы (рабочего места), качества выполнения работы и компетентности сотрудника, ее выполняющего. В каждом структурном подразделении вузовской библиотеки могут быть свои дополнительные критерии оценки эффективности и качества труда, оценки профессиональной компетентности.

К сожалению, сегодня в библиотеках вузов РБ возможности аттестации используются не в полной мере. Аттестация позволит добиться реального повышения эффективности работы персонала библиотеки вуза, если она не будет ограничиваться лишь констатацией существующего положения. Необходимо оценивать не только итоги деятельности сотрудника, но и его потенциал на будущее как с точки зрения аттестационной комиссии, так и со стороны сотрудника, т. е. как он видит свое развитие, как он оценивает свою карьеру в организации. Таким образом, аттестация должна работать на будущее, на перспективу, на развитие персонала и в конечном итоге на развитие библиотеки. Многие вузовские библиотеки РБ только начинают подходить к пониманию цели аттестации, призванной исполнять роль одного из важнейших инструментов определения путей развития персонала.

В целях повышения эффективности аттестации персонала вузовских библиотек Беларуси и дальнейшего совершенствования их кадровой политики считаем необходимым проведение комплекса следующих мероприятий:

- подготовка информационных материалов по отечественному и зарубежному опыту проведения аттестации;

– разработка методических материалов для руководителей по организации аттестации сотрудников вузовских библиотек РБ;

– совершенствование нормативной базы аттестации;

– совершенствование технологии проведения аттестации;

– участие в работе аттестационной комиссии независимых экспертов (имеющих высшее библиотечное образование и стаж практической работы в библиотеке вуза), выводы которых способны повысить эффективность работы аттестационной комиссии не только применительно к отдельно взятому сотруднику, но и библиотеки в целом;

– методическая подготовка членов аттестационной комиссии по различным вопросам, связанным с процедурой проведения аттестации (изучение трудового законодательства РБ, знакомство с методами оценки персонала и др.);

– учёт результатов аттестации при составлении планов повышения квалификации и индивидуальных программ профессионального роста руководителей и специалистов, их перестановки, отбора молодых специалистов, работы с резервом руководящих кадров и др.;

– использование во время аттестации персонала разнообразных (психологически комфортных) методов оценки в соответствии с конкретными целями аттестации.

Мы согласны с Э.Р.Сукиасяном, неоднократно поднимавшим вопрос о необходимости введения квалификационных книжек (аттестатов) и считаем, что “дипломы, аттестаты, сертификаты, удостоверения должны фиксироваться на протяжении всей профессиональной деятельности в одном документе, отражающем все этапы непрерывного образования” [10, с.316]. Безусловно, только внедрение регулярной аттестации и обязательное введение квалификационных аттестатов в практику работы библиотеки вуза, установление зависимости должностных окладов не от стажа, а от фактического роста квалификации работника, отраженного в квалификационном аттестате, позволит определить соответствие специалистов занимаемым ими должностям [3, с. 27].

Аттестация будет действенной только в том случае, если она тесно связана с другими этапами работы с персоналом, в первую очередь с такими, как кадровое планирование, обучение и развитие персонала, планирование карьеры сотрудников, система мотивации и стимулирования труда, формирование и работа с кадровым резервом. Востребованность результатов аттестации, готовность высшего руководства принимать конкретные решения по ее итогам – необходимое условие эффективности этой работы.

1. *Азямова, Л.В.* Аттестация персонала организаций: методические и организационные аспекты: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.В.Азямова [Электронный ресурс]. – М., 2002. – 160 с.

2. *Аттестация* руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: метод. рекомендации / НИИ труда Министерства труда Республики Беларусь. – Мн., 1997. – 61 с.

3. *Библиотечный коллектив: формирование и управление: учеб. пособие* / сост. А.Н.Ванеев, Н.И.Мошкина, Ж.С.Шадрина, В.Г.Горев; науч. ред. А.Н.Ванеев. – СПб., 1996. – 58 с.

4. *Борисова, Е.А.* Оценка и аттестация персонала / Е.А.Борисова. – СПб., 2003. – 288с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).

5. *Жданова, Т.А.* Методология подготовки и проведения аттестации персонала / Т.А.Жданова // НТБ. – 2001. – № 2. – С. 142–157.

6. *Иванова, С.* Прицельная аттестация / С.Иванова // Отдел кадров. – 2004. – № 6. – С. 105–109.

7. *Квалификационный справочник: должности служащих, занятых в культуре и искусстве* / НИИ труда Министерства труда и соцзащиты Республики Беларусь. – Мн., 2003. – 148 с.

8. *Магура, М.И.* Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М., 2003. – 388 с. – (Серия «Библиотека журнала “Управление персоналом”»).

9. *Сукиасян, Э.Р.* Должностная инструкция и непрерывное образование / Э.Р.Сукиасян // Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование: сб. ст. и докладов. – М.: Изд. группа “Гранд-Фоир”, 2004. – С. 151–154.

10. *Сукиасян, Э.Р.* Как решить проблему интеграции усилий в условиях дифференциации интересов библиотек и учебных заведений? / Э.Р.Сукиасян // Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование: сб. ст. и докладов. – М., 2004. – С. 310–316.

11. Сукиасян, Э.Р. Модель многоуровневой системы непрерывного библиотечного образования / Э.Р.Сукиасян // Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование: сб. статей и докладов. – М., 2004. – С. 371–378.

12. Сукиасян, Э.Р. Некоторые особенности работы с кадрами в Библиотеке Конгресса США / Э.Р.Сукиасян // Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование: сб. статей и докладов. – М., 2004. – С. 290–302.

13. Сулова, И.М. Основы библиотечного менеджмента: учеб.-практ. пособие / И.М.Сулова. – М., 2000. – 232 с.

14. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В.Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002. – 368 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ