

---

**Гульшат Дарибаева**

Начальник научно-методического отдела  
Научная библиотека Евразийского национального  
университета имени Л.Н. Гумилева

---

## **ОПЫТ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ВУЗОВСКОЙ БИБЛИОТЕКИ (ПО ИТОГАМ ПИЛОТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)**

### **Аннотация**

*Представлены результаты исследования разных аспектов оценки персонала в научной библиотеке (НБ) Евразийского национального университета (ЕНУ) имени Л.Н. Гумилева. Использованный метод оценки позволяет получить достоверную информацию об уровне компетентности персонала, необходимого для обеспечения качественного информационно - библиотечного обслуживания университетского сообщества. Подобные исследования очень важны и полезны для принятия правильных управленческих решений. Цель исследования состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации всего персонала, так как адекватно оцененный вклад работников будет обеспечивать дальнейший рост производительности их труда, а значит и успешную реализацию поставленных перед ними задач.*

В теории и практике современного менеджмента работа с персоналом признаётся одним из значимых инструментов управления. Опыт показывает, что грамотно выстроенная стратегия взаимодействия с сотрудниками и объективная оценка их вклада в развитие организации способна значительно повысить эффективность ее деятельности. Квалификация персонала всегда рассматривалась как стратегический ресурс любой организации, ее нематериальный актив и интеллектуальный капитал.

Рано или поздно перед руководителем организации встает задача проведения аттестации персонала, главная цель которой - оценка эффективности труда работников и соответствия

---

их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и карьерного роста. Также оценка персонала позволяет выявить зоны развития в компетенциях сотрудников, раскрыть потенциал каждого из них и направить это знание на достижение стратегических целей организации, чтобы развитие и персонала и организации шли в одном направлении и преследовали единую цель. Таким образом, основными целями проведения оценки персонала, как правило, являются:

- Определение уровня компетентности сотрудников и их соответствия занимаемым должностям;
- Получение обратной связи от сотрудников;
- Выявление кадрового потенциала: индивидуального и группового;
- Планирование карьерного и личностного роста сотрудников;
- Выявление сильных и слабых сторон в коллективе.

Для эффективного управления персоналом и развития библиотеки решением научно-методического совета НБ ЕНУ в 2015 г. был запущен пилотный проект по оценке персонала. Конкретная цель данного проекта: на основе **модели компетенций** выявить степень развитости навыков межличностной коммуникации работника, его интеллектуальные и деловые качества, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации за конкретный период времени (календарный год). В исследовании приняли участие 85% от общего числа работников библиотеки. Руководители ее структурных подразделений в течение календарного года вели наблюдение за своими сотрудниками, и на основании своих наблюдений и достигнутых сотрудниками результатов заполняли оценочные листы на каждого из них. После заполнения оценочных листов, руководитель обсуждал полученные результаты с сотрудниками индивидуально.

Данные первого раздела Оценочного листа позволяют выявить общее состояние вопроса по повышению квалификации персонала, вопроса, которому в библиотеке уделяется должное внимание и достаточно много времени и усилий, как со стороны администрации, так и со стороны руководителей отделов и каждого работника. При этом особая роль отводится самообразованию. Это - один из стратегических компонентов развития библиотеки и потому всегда интересно знать, как обстоят дела с непрерывным профессиональным образованием. По данным оценочных листов,

практически весь персонал библиотеки принимал участие в семинарах, тренингах, конференциях по профессиональной тематике.

Следующим в Оценочном листе был Перечень компетенций (всего четыре): базовая, коммуникативная, техническая, творческая. Здесь была поставлена задача – выявить интеллектуальные, деловые качества работника, его навыки межличностных коммуникаций. Полученные результаты можно посмотреть в приведенной таблице:

<b>Базовая компетенция</b>	<b>Коммуникативная компетенция</b>	<b>Техническая компетенция</b>	<b>Творческая компетенция</b>
<i>оценка навыков и умений в информационно-библиотечной сфере</i>	<i>оценка уровня готовности к общению с коллегами и пользователями, открытость, владение ораторским искусством, грамотная речь, умение решать конфликтные ситуации</i>	<i>оценка по результатам тестов по поиску информации в Интернет и БД, навыки работы с различными ПО</i>	<i>оценка степени креативного подхода, поданные инновационные идеи и предложения для совершенствования работы библиотеки</i>
<b>«хорошо» -34 (64%)</b> <b>«отлично» - 19 (36%)</b>	<b>«удовл.» -1 (2%)</b> <b>«хорошо»-30 (58%)</b> <b>«отлично» - 21 (40%)</b>	<b>«хорошо» - 2 (40%)</b> <b>«отлично»- 2 (60%)</b>	<b>«удовл.» - 2 (4%)</b> <b>«хорошо» - 18 (33%)</b> <b>«отлично»-32 (60%)</b>

Важным залогом успешной деятельности библиотеки в целом и каждого ее сотрудника в отдельности является соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины. Поскольку профессия библиотекаря относится к сфере обслуживания, то важно всегда помнить о профессиональной этике. Согласно одному из определений, профессиональная этика - это совокупность правил поведения определенной социальной группы, обеспечивающая нравственный характер взаимоотношений, обусловленных или сопряженных с профессиональной деятельностью. Ежедневная работа библиотекаря предполагает непосредственный контакт с другими людьми, и поэтому к ней предъявляются повышенные

---

этические требования.

В этом плане в ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

- Замечания по выполнению обязанностей: **не имеют- 53(100%)**
- Замечания по исполнительской дисциплине: **имеют-2 (4%); не имеют- 51 (96%)**
- Замечания по соблюдению трудовой дисциплины: **имеют-2 (4%); не имеют-51 (96%)**
- Положительные отзывы: **имеют 40 (75%)**
- Жалобы со стороны пользователей: **имеют - 2 (4%); не имеют- 51 (96%)**
- Случаи нарушения этики общения с коллегами: **имеют-2 (4%); не имеют-51 (94%)**

Целью следующего раздела Оценочного листа «О наличии публикаций» было выявить у работников умение грамотно, четко и логично выражать свои мысли, доказывать, аргументировать свою точку зрения, повышать свой общекультурный и профессиональный кругозор. Постоянно в процессе текущей деятельности коллектив настраивается на повышение публикационной активности, ведь подготовка хорошей, полноценной и качественной статьи позволяет проанализировать большой объем информации, поделиться своим знанием и опытом с коллегами, повысить репутацию библиотеки, быть в курсе современных тенденций и инноваций. Полученные здесь результаты оказались не столь радужными, но имеют тенденцию к улучшению ситуации. Всего лишь 30% сотрудников имеют по 1-2 публикации за рассмотренный период времени.

Результаты, полученные в ходе исследования, дали обильную информацию для размышлений. Особо хотелось бы отметить полученные результаты по оценочным листам главных специалистов: их в библиотеке согласно штатного расписания - 23 (40% от общего числа штатных единиц). Это большая команда специалистов с достаточно продолжительным стажем и опытом профессиональной деятельности. На данную должностную категорию возложены большие обязанности и предъявляются высокие требования. Занимающие эту должность работники должны брать на себя роль главных помощников руководителя отдела, быть активными, предлагать инновационные идеи, реализовывать планы и задачи, содействовать созданию творческой и благоприятной морально-психологической атмосфере в отделе. Главные специалисты, в силу занятости руководителей отделов, должны стать их «правой рукой»

---

в подразделениях отдела. Наблюдения и полученные результаты оценочных листов показывают, что в большинстве своем главные специалисты не так активны, как хотелось бы, несмотря на то, что они выполняют свои непосредственные служебные обязанности на хорошем и достаточно высоком профессиональном уровне, они уважаемы в коллективе, добросовестны и ответственны. На текущем этапе развития библиотеки особенно нужны креативные идеи и инновации, и, в первую очередь, от главных специалистов зависит повышение мотивации и преданность библиотечной профессии молодых людей, которые приходят работать в библиотеку и большую часть своего рабочего времени проводят под непосредственным патронажем главных специалистов.

В целом, результаты оценки персонала выявили позитивную ситуацию и подтвердили основные ожидания. Следует отметить, что подобный вид оценки является достаточно бюджетным, несложным в реализации, не требует больших временных затрат и дает возможность получить вполне объективные результаты, которые служат основой для совершенствования управления персоналом, как на уровне структурных подразделений, так и в библиотеке в целом. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций работников нужно рассматривать как повод для разработки индивидуальных планов профессионального развития, результаты выполнения которых (конкретные результаты профессиональной деятельности) станут предметом самооценки, объективной оценки со стороны руководства и будут учитываться при проведении плановых аттестаций. С целью улучшения работы по повышению квалификации работников необходимо шире использовать активные методы обучения, когда каждый сотрудник является участником профессиональной дискуссии, попробует себя в качестве тренера/лектора, имеет возможность выразить свое мнение, приобретает навыки письменного изложения своих мыслей. Занятия должны проводиться в соответствии с четким расписанием в отделах и на постоянной основе. Для развития технических компетенций - что особенно актуально в настоящее время - следует проводить тренинги в структурных подразделениях библиотеки с последующим обязательным тестированием полученных обучаемым знаний и навыков. Особое внимание должно уделяться самообразованию, и необходимо продумать меры поощрения тех, кто им активно занимается. Каждый из работников должен испытывать потребность в своем непрерывном профессиональном образовании. Руководителям служб необходимо научиться делегировать

---

свои полномочия, распределять ответственность, заниматься наставничеством, быть более требовательными к сотрудникам отдела в плане поиска творческих и инновационных решений. При этом требуется соблюдать объективность. Для объективной и наиболее полной оценки деятельности каждого сотрудника необходимо использовать методы наблюдения, мониторинга и анализа. Первый опыт оценки персонала способом наблюдения и заполнения оценочных листов показал:

- необходимость совершенствования применяемой оценочной технологии;
- важность работы с персоналом с целью выявления потенциала каждого и предоставления каждому возможности карьерного роста;
- необходимость применения метода ротации кадров;
- необходимость «работы над ошибками», которые были выявлены в ходе оценки;
- важность совершенствования системы непрерывного профессионального образования, как в отделах, так и в целом по библиотеке.

В заключение, хотелось бы отметить, что для измерения оценки деятельности работников используются различные критерии и показатели (объективные и субъективные). К объективным относят, например, показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия работников в различных её сферах, и обычно они подразделяются в соответствии с принадлежностью к одному из её видов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в конкретном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки). Проведенное в 2015 г. исследование было ориентировано именно на использование объективных критериев, то есть, исследовалось то, что лежит «на поверхности». На следующем этапе развития процесса оценки персонала предполагается использовать такие субъективные показатели, как: удовлетворённость работника порученным ему делом в целом или его отдельными направлениями; понимание роли индивидуальных задач в выполнении миссии библиотеки; уровень адаптации новых работников в коллективе. Планируется

---

ввести самооценку каждого специалиста и ее сравнение с оценкой его непосредственного руководителя. Методы оценки будут со временем совершенствоваться, так как постановка системной работы с персоналом, в том числе и по оценке его деятельности содействует успешной реализации Стратегии развития библиотеки и университета в целом, намеченной до 2020 года. Проведение своевременной всесторонней и объективной оценки персонала – безусловно, нужное и полезное мероприятие. Являясь одним из ключевых показателей эффективности, эта сторона управленческой деятельности менеджеров библиотеки позволяет оценить в целом состояние развития библиотеки и способствует достижению поставленных перед ней целей.

### **Список использованной литературы:**

1. Григорькина Н. А. Кадровая политика библиотек: теоретический аспект // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 36. – С. 41–45. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/95600.htm/> - Дата обращения: 30.04.2016.
2. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки/ Доминик Купер, Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн; перевод с английского Т.Э. Окорокова; под редакцией В.И. Ярных.- Москва: Вершина, 2005.- 332 [1] с.: ил.
3. Макеева О.В. Характеристики адаптации персонала в крупных научных библиотеках (по итогам исследования) //Научные и технические библиотеки. – 2015.- № 11. – С. 21-36.