**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 2

Понятие аттестации 5

Объекты и показатели аттестационной оценки 9

Организация процесса аттестации 12

Заключение 22

Список литературы 25

# Введение

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами), что иллюстрирует табл.1

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Линейные руководители | Кадровые службы |
| 1. Консультируют по выделению существенных параметров оценки2. Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых. Участвуют в работе аттестационных комиссий | 1. Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала 2. Разрабатывают нормативные и методические материалы 3. Организуют аттестационные процедуры 4. Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований 5. Контролируют реализацию аттестационных процедур6. Обрабатывают и анализируют данные 7. Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)  |

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

2. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

На основании выше изложенного обозначим основные задачи данной контрольной работы: разобраться в понятии «аттестация», какие виды аттестаций существуют, рассмотреть основные объекты оценки при аттестации персонала, подробно изучить процесс организации аттестации.

Целью работы является понять что же такое аттестация персонала в организациях и насколько эффективно ее использование в оценке работников.

# Понятие аттестации

Основой продвижения сотрудника по служебной лестнице часто является аттестация - специальная комплексная оценка их сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), степени их соответствия требованиям должности (при этом нельзя смешивать качества и сведения о них, содержащиеся в документах, например, дипломе), деятельности (сложности и производительности труда) и ее результативности (вклада и вклада в общие результаты подразделения и организации в целом). Оценка проводится с целью определения соответствия работника должности.

Оценка в рамках аттестации может быть относящейся к работнику в целом или локальной, касающейся только одной его функции; пролонгированной - за длительный период времени и экспрессивной, нацеленной на текущую деятельность. На пролонгированную оценку влияют прежние события, на экспрессивную - в основном эмоции.

Объектом аттестации могут быть также отдельные подразделения (прежде всего управленческие) и их элементы, в частности структура штатов, организация, сложность и условия труда, их влияние на подчиненных и результаты деятельности. Сюда же можно отнести аттестацию рабочего места - комплексную оценку его соответствия прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, требованиям охраны труда, нормативам и стандартам. Основные задачи такой аттестации: рационализация, улучшение условий труда, ликвидация неэффективных или излишних рабочих мест.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При итоговой аттестации делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период.

Это - оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи - не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять в том числе и независимые внешние факторы. Обычно итоговая аттестация проводится раз в три - пять лет.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место самооценка (самоаттестация) путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники. Однако самооценка весьма субъективна (может иметь место излишняя скромность или, наоборот, желание покрасоваться).

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства - не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов - не реже одного раза в два года. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель, как уже говорилось, состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению тот или иной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и т.п.

Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и проч.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Отсутствие надежных систем оценки в данном случае может привести к тому, что организация потеряет способного работника.

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и о связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад; установить, изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом мнения аттестационной комиссии.

По итогам аттестации можно составить схему должностей и указать на ней условными знаками, что, в отношении кого нужно делать.

Далее проводится экспертная оценка анкет, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчиненными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости 24 основных черт характера, среди которых упорство, оптимизм, скрытность, грубость, болтливость, исполнительность и т.п.

После этого аттестуемый выполняет письменное задание: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма. И наконец, он держит устный экзамен в форме собеседования, интервью или дискуссии на производственные темы.

Описанные подходы к аттестации сводятся к контролю за деятельностью работника и ее оценке (а по существу, «судебному приговору») с целью поощрения, наказания, продвижения по службе.

При проведении всех форм оценки считается недопустимым наказывать работников за любые ошибки и уничижать критикой; оценивать людей вместо их действий и обстоятельств; искать виновных вместо причин (прежде, чем критиковать, руководитель должен оценить и свою вину); зацикливаться на негативных явлениях, а не на поощрении достижений; копить претензии для публичного разноса (обвинения должны быть дозированы); приуменьшать вклад сотрудника в позитивный результат; отмахиваться от объяснений, поскольку чаще всего они правдивы.

Успех аттестации предопределяется прежде всего использованием надежных достоверных методов, объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым, хорошим их знанием, ясности целей, четкостью, адекватностью отражения вклада каждого, сопоставимостью критериев и показателей оценки, которые сегодня часто определяются руководителем совместно с работниками на основе перечня служебных обязанностей и личных целей.

Нужно помнить, что аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Общая позитивная оценка улучшает результаты работы в 70 - 90% случаев, но способствует формированию завышенной самооценки; общая отрицательная оценка, наоборот, формирует неуверенность в себе. Более обоснованна поэтому оценка конкретных поступков.

Заинтересованность сотрудника повышается, если он видит поддержку и помощь в работе, деле принятия на себя более сложных функций, перспективы роста оплаты и служебного продвижения. Замалчивание оценки или ее унификация действуют хуже наказания, ибо приводят к безразличию, а информирование сотрудника и его окружения о результатах «окрыляет» и повышает эффективность труда.

Роль кадровых служб в деле аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства ее детальных положений и принципов, контроле их применения, аккумуляции и хранении полученной в результате аттестации информации о персонале.

# Объекты и показатели аттестационной оценки

Основными объектами оценки при аттестации персонала мот быть:

результаты труда за определенный период времени;

те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям;

черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций;

потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под факторами оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями - степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнильные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т.е. «заполняющими пробелы» между основными, так и вспомогательными, уточняющими последние.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторах оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность); волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу); потенциальные способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных - о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются.

Деятельность людей оценивается по таким факторам, как комплексность, масштабность, управленческая и технологическая сложность.

Сложность труда работника управления оценивается по таким факторам, как содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

При оценке стандартных работ можно пользоваться затратами времени на выполнение основных обязанностей, поэтому важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и не планируемые, нормируемые и ненормируемые.

Саму оценку затрат времени можно проводить, учитывая перечень и удельный вес следующих работ: свойственных данной должности, повторяющихся, планируемых, нормируемых, нестандартных и творческих.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться следующие методы:

Описательная характеристика труда или работника.

Характеристика, исходящая из идеальных критериев (реальные работники сопоставляются с ними и фиксируются отличия), но в этом случае сложно определить идеал.

Сравнение с реальными критериями - другими видами труда или работниками (индивидуальные, парные, групповые сравнения),

В виде источников информации для оценки руководителей могут использоваться операционный и балансовый отчеты; анализ экспертами положения дел в организации и причин отклонений от поставленных целей; протоколы заседаний комитетов и комиссий; результаты опроса работников, потребителей и клиентов; отзывы в средствах массовой информации.

# Организация процесса аттестации

Принятый в нашей стране порядок предусматривает, что исходя из существующего законодательства и нормативных актов сроки, график, а также список должностей, подлежащих аттестации, составы комиссий, правила и критерии утверждаются руководителем организации по согласованию с выборным профсоюзным органом (если таковой существует) до начала календарного года и не позднее чем за месяц доводятся до сведения аттестуемых.

При проведении аттестации во всех видах организаций можно руководствоваться совместным постановлением Министерства труда и Министерства юстиции РФ «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании» от 23.10.92. Приведем извлечения из него:

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, предприятия при участии соответствующих профсоюзных организаций. Она включает следующие мероприятия: подготовку необходимых документов на аттестуемых; выработку графиков проведения аттестации; определение состава аттестационных комиссий; организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнению должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации ознакомлен с представленными материалами.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, состав аттестационных комиссий утверждаются руководителем учреждения, организации, предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, дата проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники. Аттестация членов аттестационных комиссии проводится на общих основаниях.

В состав аттестационной комиссии включаются председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения, организации, предприятия), секретарь и члены комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций. В необходимых случаях могут образовываться несколько аттестационных комиссий.

Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты.

В случае аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

По результатам проведения аттестации комиссия выносит рекомендацию о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда.

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю учреждения, организации, предприятия.

Руководитель учреждения, организации, предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда.

О принятом руководителем решении в трудовой книжке делается соответствующая запись с указанием разряда оплаты по Единой тарифной сетке (без указания ставки).

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Нарушение срока предупреждения об аттестации влечет признание ее результатов недействительными при подаче соответствующего заявления работником, поэтому в данном вопросе администрация должна соблюдать предельную точность.

Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в организации менее года; молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Желательно, чтобы аттестационная комиссия состояла из 6 - 7 экспертов (руководитель, коллеги, подчиненные), знающих аттестуемого по совместной работе не менее года, и он мог бы сам выбирать этот состав на 60%. При этом целесообразно, чтобы 60-70% членов комиссии набирались из специалистов, 15-20% - из руководителем и 10-15% - из представителей профсоюза (если таковой имеется).

При проведения аттестации сотрудника комиссия должна ознакомить его с дополнительной информацией, дать возможность исчерпывающе ответить на вопросы и замечания. Нужно обращать особое внимание на его личный вклад в достигнутые результаты, дисциплинированность, успехи в профессиональном росте, а если речь идет о руководителе - еще и на организаторские способности.

Чтобы сформировать адекватное мнение о человеке, необходимо:

учитывать всю его прежнюю деятельность;

не относиться к нему с предубеждением, симпатиями или антипатиями;

не придавать решающего значения случайностям;

опираться только на факты;

не считать себя всегда и во всем правым;

не судить о людях под влиянием настроения.

Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности (соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы - в последнем случае он должен пройти повторную аттестацию через год) и дает рекомендации о продвижении в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, увольнении. Обычно на практике процент отрицательных решений аттестационных комиссий составляет 0,3-0,5%.

На сегодняшний день основными недостатками аттестационных комиссий считаются отсутствие отработанной методики, позволяющей дать аттестуемому комплексную оценку; включение в них лиц, не способных разобраться в специфике деятельности аттестуемых и принимающих решения большей частью на основе эмоций, личных отношений, а не существа дела; слабое моральное и материальное поощрение членов комиссии; их зависимость от администрации.

Организация процесса аттестации может предполагать, что оценка всех аттестуемых происходит в один определенный день (но в спешке можно сделать много ошибок); индивидуально или по группам в произвольные сроки; после окончания цикла работ; при существенном изменении результативности деятельности организации.

Отдел кадров готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством план вытекающих из них мероприятий, списки ответственных за его проведение лиц и наиболее отличившихся членов комиссий для их последующего поощрения.

Признание работника по результатам аттестации не соответствующим должности или выполняемой работе дает право руководителю оставить на свою ответственность работника в прежней должности; перевести на другую работу или уволить в течение двух месяцев, если работник не согласится с понижением его в должности (в этот срок засчитывается болезнь и пребывание в отпуске). По истечении двух месяцев после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

Практика проведения аттестаций выявила ряд моментов, которые руководителям организации нужно обязательно учитывать в своей работе. Извещение об аттестации, вручаемое работнику под расписку, становится стимулом, активизирующим его деятельность. Если положительный результат предрешен, к аттестации относятся позитивно и стараются показать себя в лучшем свете. В противном случае ее поддерживают любители выделиться, остальные либо нервничают, либо пытаются всеми силами от нее уклониться.

В литературе отмечаются следующие способы избежать аттестации: выход из категории лиц, подлежащих аттестации; отсутствие на рабочем месте в день подписания и объявления приказа об аттестации или отъезд перед аттестацией в командировку, что лишает возможности заблаговременно ознакомиться с характеристикой; отказ ставить подпись о знакомстве с ней; отсутствие на заседании аттестационной комиссии непосредственного руководителя или лица, его замещающего; обвинение руководства в злоупотреблениях с целью последующего опротестования неблагоприятных результатов аттестации; подмена документов; неявка на аттестацию по состоянию здоровья или душевному волнению.

При неявке аттестуемого на заседание комиссии без уважительных причин оно может проводиться и в его отсутствие (однако, если причина уважительная, переносится).

Хотя руководство не властно изменить состав аттестуемых, сроки аттестации, подменить характеристики и протоколы заседаний и решений комиссии, поскольку на них стоят подписи соответствующих лиц, оно обладает весьма серьезными способами отстаивания своих интересов в борьбе с неугодными сотрудниками.

К этим способам относятся наложение на сотрудника взыскания накануне аттестации; вывешивание официального приказа об аттестации в самый последний момент, чтобы застать сотрудника врасплох; отправление работника перед аттестацией в командировку, чтобы он не мог принять мер в свою защиту; исключение из комиссии благожелательно настроенных членов; прямые подлоги документов, на которых не стоят ничьи подписи; постановка на заседании комиссии вопросов, с которыми аттестуемый теоретически мог столкнуться, но не сталкивался; усыпление бдительности благоприятной характеристикой и полный устный разгром; предложение перейти на другую должность или уволиться; требование других уступок в обмен на положительную аттестацию.

Руководитель лучше других знает своих подчиненных и, оценивая их, обобщает опыт постоянного общения. Необходимость участия в оценке побуждает его больше приглядываться к подчиненным, анализировать их личные качества, слабые и сильные стороны, уровень подготовки. Таким образом, оценка способствует усилению внимания руководителя к подчиненным.

Разумно назначать оценку работников на момент завершения какой-нибудь крупной работы или при существенном изменении ее результатов в ту или иную сторону. Такой подход позволяет сопоставить итоги с тем, что было запланировано; решить вопрос о поощрениях и наказаниях; ознакомить работника с мнением, которое сложилось о нем у руководителя и коллег; предоставляет ему возможность оценить себя, определить направления будущей деятельности, развития карьеры.

Процесс оценки начинается обычно с того, что за 1-2 недели до ее официальной даты подчиненный представляет руководителю в письменном виде (в том числе на специальных листах самооценки) информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и неудачах, планах на будущее, предложения о путях повышения эффективности работы и необходимой для этого помощи.

Руководитель в это время беседует с деловыми партнерами, коллегами аттестуемого, собирает их оценки, позволяющие дать ему более полную характеристику.

Сотрудник знакомится с предварительными оценками своей деятельности, получает копию аттестационного листа, кроме той его части, которая содержит рекомендации по оплате, за несколько дней до собеседования.

Затем с подчиненным проводится аттестационная беседа, в рамках которой исходя из объективных критериев и мнений окружающих обсуждаются и оцениваются выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями (трудную работу лучше разделить на несколько частей и оценивать, как человек справляется с каждой из них); рассматриваются пути улучшения работы; определяются необходимость и пути повышения квалификации, получения дополнительного образования; обсуждаются планы на будущее.

Таким образом, объектом беседы является деятельность работника и пути ее улучшения, а не его личные качества. Обсуждение должно носить конструктивный характер, что, как считается, на 80% зависит от руководителя, быть корректным, иметь объектом реальные события и действия.

Условиями повышения эффективности бесед являются их хорошая подготовка, владение руководителем необходимым материалом; комфортная, расслабляющая обстановка, которой можно достичь при проведении разговора наедине; поощрение сотрудника к самооценке и к тому, чтобы самому говорить не менее половины времени; вклинивание критики между двумя положительными характеристиками; аккуратность в формулировке недостатков, поскольку цель беседы не их фиксация, а поиск путей преодоления в будущем; обсуждение личных планов, включающих мероприятия по преодолению недостатков и развитию сильных сторон.

В заключение руководитель выставляет подчиненному оценку и сопровождает ее письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист, на основе которого впоследствии может контролироваться деятельность самого руководителя по работе с персоналом. С его содержанием сотрудника знакомят под расписку, и в случи несогласия он впоследствии может официально обжаловать мнение руководителя. При оценке подчиненных руководители могут пользоваться как собственными критериями, так и утвержденными нормативами.

Оценочные формы и индивидуальные планы работников должны утверждаться руководителями высшего уровня. Это помогает им лучше узнать персонал и контролировать подчиненных руководителей.

После аттестации сотрудника руководителю целесообразно заполнить отчет, в котором содержались бы сведения об обсуждавшихся темах (профессиональных качествах и их изменении за период, направлениях совершенствования, предпринимаемых в этой области шагах, препятствиях, необходимой помощи со стороны организации и руководства, личных целях и проч), отношении к высказанным критическим замечаниям, новой информации, полученной о работнике, изменении в связи с этим взглядов на него, его перспективы.

Руководитель должен подробно обосновать оценку по каждому ее параметру и подкрепить соответствующими примерами (это не сложно при постоянном наблюдении за деятельностью исполнителей и фиксации основных моментов их деятельности и результатов, например, с помощью дневниковых записей).

Большинство фирм, практикующих подобный подход к аттестации, реализует краткосрочные программы подготовки руководителей по оценке подчиненных. Считается, что практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем. Сотрудникам она предоставляет возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защиты от произвола, дает понять, что они должны расти, могут быть услышанными наверху, позволяет узнать, что о них думают, рекламировать свои достижения.

У руководителя появляются время и повод познакомиться с сотрудниками и их качествами, изучить их мнение по тем или иным проблемам. Выгода для организации состоит в создании благоприятного морального климата, получении представления о профессиональной пригодности самих руководителей, формировании резерва сотрудников для повышения в должности. Если аттестация проведена качественно, можно ожидать роста творческой активности, укрепления дисциплины, улучшения использования кадров.

# Заключение

Аттестация занимает свое, особое, место в системе управления персоналом, хотя нередко ее путают с оценкой персонала. Аттестация - это лишь один из методов оценки, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников. Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач компании, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Прежде всего аттестация - реальный способ повысить эффективность работы сотрудников предприятия.

Зачем нужна аттестация?

В первую очередь аттестация позволяет провести диагностику персонала, то есть получить информацию о сотрудниках, выявить «болевые точки», моменты, затрудняющие работу персонала, и своевременно решить эти проблемы. В процессе аттестации проводится инвентаризация бизнес-компетенций, что необходимо компании для достижения намеченных целей. Речь идет об определении с помощью аттестации ценности сотрудников не только для подразделения (группы), но и для организации в целом, оптимальной расстановке сотрудников на местах, наиболее адекватном применении системы оплаты труда.

Аттестация позволяет принять решения, связанные с:

изменением компенсационного пакета, что имеет конкретные материальные последствия для работников;

развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);

оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем;

формированием кадрового резерва компании.

Следует отметить, что наше законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

Однако есть здесь и исключения. Например, в соответствии со ст**.4**8 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" в целях определения соответствия замещаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих. А согласно Федеральному закону от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия.

Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в сфере образования и другие).

Как говорилось выше, аттестация нужна и для того, чтобы обоснованно принимать управленческие решения, связанные с кадровым менеджментом. В частности, по итогам аттестации можно принять ряд кадровых решений на законном основании (увольнение, понижение в должности, перевод на другую работу).

Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. В противном случае затрудняется применение соответствующих статей ТК РФ.

Чтобы избежать судебных разбирательств, работодателю необходимо использовать утвержденные формулировки. Общепринятыми оценками работников по итогам аттестации являются оценки «соответствует занимаемой должности» и «не соответствует занимаемой должности».

В заключение стоит сказать, что аттестация не должна проводиться ради самой процедуры. Она может быть эффективной, только если будет лишена признаков формальности, будет объективной, а по ее результатам проведутся конкретные мероприятия. Самое главное - должны последовать реальные действия в соответствии с теми целями, которые были заявлены перед началом оценки.

# Список литературы

1. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом», Учебник, М.: Юнити, 2003. – 560с
2. В.Р. Веснин « Практический менеджмент персонала», Пособие по кадровой работе, М.: Юристъ, 2001. – 496с
3. А.П. Егошин «Управление персоналом», Учебник, Нижний-Новгород, 2003. – 720с

Приложение

Документация для аттестации:

Раздел 1. Общие сведения

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Ф. И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в организации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сведения о поощрениях: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сведения о взысканиях: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отсутствие на рабочем месте (больничные листы, адм. отпуска и т.п.) \_\_\_\_ дней

Количество опозданий: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата проведения последней аттестации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

“\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника) \_\_\_\_\_

Раздел 2. Оценка деловых качеств аттестуемого сотрудника (заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, Вам предлагается оценить себя по семибалльной шкале по предлагаемому ниже перечню деловых качеств:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Оценка (1–7)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 3. Достижения в работе (заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных, на Ваш взгляд, достижений в работе с момента последней аттестации (за период (год).

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 4. Цели (заполняется аттестуемым сотрудником совместно с непосредственным руководителем)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных целей в работе, которые Вы ставите перед собой на последующий период (год) с момента данной аттестации.

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 5. Обучение и развитие

Обучение и развитие

(заполняется аттестуемым сотрудником)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название учебного курса  | Организация проводившая обучение форма обучения  | Дата обучения  |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |

Обучение (повышение квалификации)

(заполняется отделом по работе с персоналом) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Уважаемый сотрудник, пожалуйста, укажите профессиональные навыки и деловые качества, которые, по Вашему мнению, Вам необходимо развивать для достижения поставленных перед собой целей и более эффективной работы в фирме. Какое обучение Вы бы хотели пройти в ближайшее время?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 6. Дополнительные вопросы (заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас ответить на вопросы

1. Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения?

Как высокую

Как среднюю

Как низкую (укажите, в чем видите причины)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Готовы ли Вы к расширению круга выполняемых задач?

Да (каких именно, в рамках Вашей профессиональной деятельности)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нет

3. Укажите, пожалуйста, какие цели в развитии собственной карьеры Вы ставите перед собой на предстоящий год

Стать руководителем подразделения (проекта, направления) (укажите какого)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Перевестись в другое подразделение (укажите какое)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Окончить курсы, получить сертификаты (дипломы) (укажите какие)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Добиться повышения уровня заработной платы на \_\_\_\_\_%

Другое (укажите)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Если бы у Вас была возможность, то согласились бы Вы на стажировку в другом подразделении фирмы?

Да (в каком)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нет

5. Способны ли Вы управлять коллективом?

Да (обоснуйте)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Занимались ли Вы самообразованием в течение последнего квартала?

Да (перечислите специальную литературу, который Вы пользовались)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Нет

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 7. Заключение (заполняется руководством подразделения)

Оценка по критериям (заполняется непосредственным руководителем)

Уважаемый руководитель, просим Вас оценить по семибалльной шкале следующие качества аттестуемого сотрудника:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Оценка (1-7)  |
| Целеустремленность |   |
| Способность к творчеству  |   |
| Своевременность выполнения заданий  |   |
| Отношение к Миссии и ценностям компании  |   |
| Этика поведения и деловое общение с коллегами  |   |
| Требовательность к себе  |   |
| Новаторство |   |
| Работоспособность |   |

Комментарии к отчету

(заполняется отделом по работе с персоналом)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии руководителя

(заполняется руководителем отдела, если непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника является руководитель группы)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Лица, заполнявшие отчет

(заполняется отделом по работе с персоналом)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Раздел 8. Вспомогательная информация (заполняется отделом по работе с персоналом)

Дата выдачи аттестационного отчета: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата заполнения аттестационного отчета: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Непосредственный руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель службы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел по работе с персоналом: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ АТТЕСТУЕМОГО

Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Год рождения

Национальность

Семейное положение

7. Учебное заведение (год окончания)

8. Специальность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вид обучения (очное, вечернее, заочное)

Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в данной должности \_\_\_\_\_\_\_

Состоит ли в резерве (на какую должность) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Основные функции должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какой общественной работой занимается \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Учился (учится) на курсах повышения квалификации (когда, где)

Имеет ли публикации, методические разработки, изобретения за период с последней аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие награды (поощрения) имеет за период аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имеет ли взыскания за период аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие знания и в какой области Вы хотели бы углубить и расширить?

Какую специализацию по профессии и какие методы Вы хотели бы изучить

Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых руководителей пройти практику? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Где бы Вы соответственно Вашим способностям и интересам хотели поработать? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кого предлагаете на свое место в резерв? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технике экономической жизни организации (можно предлагать даже идеальный вариант)

"\_\_\_\_ "\_\_\_\_\_\_\_\_\_200 \_\_г. Аттестуемый\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Анкета Аттестация»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код | Характеристика | Го аттес 2001 | ды тации 2005 |
| /. Самостоятельность |  |  |
| 1.1 | В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно |  |  |
| 1.2 | Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом |  |  |
| 1.3 | Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись |  |  |
| 1.4 | Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет |  |  |
| 1.5 | 8 большинстве случаев стремится устраниться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам |  |  |
| 1.6 | Самостоятелен и ответственен только е решении не особо сложных вопросов |  |  |
| 1.7 | Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений |  |  |
| 2. Настойчивость |  |  |
| 2.1 | Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально |  |  |
| 2.2 | Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе |  |  |
| 2.3 | Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели |  |  |
| 2.4 | 8 своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет |  |  |
| 2.5 | Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени |  |  |
| 2.6 | Обычно ему хватает упорства на решение оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он малоспособен. Все начинает и бросает на самотек |  |  |
| 2.7 | Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели |  |  |
| 3. Требовательность |  |  |
| 3.1 | Очень требовательный. Иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству |  |  |
| 3.2 | Требователен в меру и объективен как к подчиненным, так и к руководству, работать с ним легко |  |  |
| 3.3 | Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается |  |  |
| 3.4 | Требовательный до мелочей и постоянных придирок, часто не объективен, работать с ним тяжело |  |  |
| 3.5 | Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их проступки, потребовать с руководства не способен |  |  |
| 3.6 | Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жесткости и требовательности |  |  |
| 3.7 | Крайне мягок, не может потребовать и приказать |  |  |
| 4. Отстаивание точки зрения |  |  |
| 4.1 | Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца |  |  |
| 4.2 | Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела • |  |  |
| 4.3 | Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его |  |  |
| 4.4 | В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет |  |  |
| 4.5 | Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать определенное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет |  |  |
| 4.6 | Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения |  |  |
| 4.7 | Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления |  |  |
| 5. Принципиальность |  |  |
| 5.1 | В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, соблюдает всегда моральный кодекс |  |  |
| 5.2 | У него есть система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих |  |  |
| 5.3 | В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела |  |  |
| 5.4 | Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен |  |  |
| 5.5 | Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе |  |  |
| 5.6 | В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко не всегда придерживается каких-либо принципов |  |  |
| 5.7 | Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей |  |  |
| 6. Умение разбираться в вопросах |  |  |
| 6.1 | Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное |  |  |
| 6.2 | Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты |  |  |
| 6.3 | Всегда стремится гонять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным |  |  |
| 6.4 | Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход |  |  |
| 6.5 | Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах |  |  |
| 6.6 | Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное |  |  |
| 6.7 | Совершенно не может выделять узловые моменты. "Заклинивается" на второстепенных и мелких вопросах |  |  |
| 7. Умение координировать и взаимодействовать |  |  |
| 7.1 | Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы |  |  |
| 7.2 | Хороший координатор, способен находить приемлемые решен/я при согласовании интересов различных работников или подразделений |  |  |
| 7.3 | Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается |  |  |
| 7.4 | В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями |  |  |
| 7.5 | В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками |  |  |
| 7.6 | Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно |  |  |
| 7.7 | Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель |  |  |
| 8. Умение контролировать работу |  |  |
| 8.1 | Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение |  |  |
| 8.2 | Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду |  |  |
| 8.3 | Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью |  |  |
| 8.4 | Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений |  |  |
| 8.5 | Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное |  |  |
| 8.6 | В текучке постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало |  |  |
| 8.7 | Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег |  |  |
| 9. Поведение в напряженной ситуации |  |  |
| 9.1 | Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя |  |  |
| 9.2 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя |  |  |
| 9.3 | Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации |  |  |
| 9.4 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность |  |  |
| 9.5 | Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает |  |  |
| 9.6 | Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации |  |  |
| 9.7 | Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации |  |  |
| 10. Отношение к порядку на работе |  |  |
| 10.1 | Рачительный хозяин. В его хозяйстве всегда полный порядок. У него все всегда предусмотрено, налажено |  |  |
| 10.2 | Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок. Старается все предусмотреть, вплоть до мелочей |  |  |
| 10.3 | В его хозяйстве в основном поддерживается необходимый порядок |  |  |
| 10.4 | Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне. Хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину |  |  |
| 10.5 | В его хозяйстве много мелких недостатков, упущений. Не доходят руки |  |  |
| 10.6 | В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве |  |  |
| 10.7 | Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве |  |  |
| 11. Отношение к работе |  |  |
| 11.1 | Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы |  |  |
| 11.2 | Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов |  |  |
| 11.3 | К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно |  |  |
| 11.4 | К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит |  |  |
| 11.5 | Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен |  |  |
| 11.6 | К работе относится без интереса, выполняет "от и до" |  |  |
| 11.7 | К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен |  |  |
| 12. Отношение к подчиненным |  |  |
| 12.1 | Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ними |  |  |
| 12.2 | Умело сочетает контроль за действиями подчиненных и предоставление им самостоятельности |  |  |
| 12.3 | Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что "дело валится", и стремится решать за них их вопросы |  |  |
| 12.4 | Постоянно вмешивается в работу подчиненных, стремится все делать сам, все вопросы решать единолично |  |  |
| 12.5 | Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам |  |  |
| 12.6 | Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания |  |  |
| 12.7 | Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных |  |  |
| 13. Профессиональные знания и умения |  |  |
| 13.1 | Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.2 | Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных |  |  |
| 13.3 | Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.4 | Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет |  |  |
| 13.5 | Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. Но о подчиненных, их профессиональном и культурном росте не заботится |  |  |
| 13.6 | Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявляет. Живет старым багажом знаний. Хотя о подчиненных, их профессиональном росте заботится |  |  |
| 13.7 | Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели |  |  |
| 14. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями |  |  |
| 14.1 | Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушивается к их мнению |  |  |
| 14.2 | Учитывает в своей работе мнение общественных организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает |  |  |
| 14.3 | Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом |  |  |
| 14.4 | Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает |  |  |
| 14.5 | Мало считается с общественными организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделывается обещаниями или просто отмахивается |  |  |
| 14.6 | Контактов с внешними организациями избегает. Не считает их помощь действенной Если оказывает помощь, то только под нажимом |  |  |
| 14.7 | Полностью подавил своей властью активность общественных организаций. Связь с внешним миром минимальная |  |  |
| 15. Отношение к критике |  |  |
| 15.1 | К критике относиться объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу |  |  |
| 15.2 | Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда не прислу-ШИедртга v чямрчянияпл пнизу |  |  |
| 15.3 | Кпитику ппинимает. хотя если что и меняет, то с трудом |  |  |
| 15.4 | Критику воспринимает только от руководства - Критику снизу не терпит |  |  |
| 155 | К критике относится безразлично - "как с гуся вода" |  |  |
| 15.6 | Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную |  |  |
| 16. Порядочность и честность |  |  |
| 16.1 | Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями |  |  |
| 16.2 | Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег |  |  |
| 16.3 | В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован |  |  |
| 16.4 | Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье |  |  |
| 16.5 | Порядочный только по отношению к себе и близким, "гребет все под себя" |  |  |
| 16.6 | Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению к людям, так и к деньгам |  |  |
| 16.7 | Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек |  |  |
| 17. Испальзоеание рабачеза времени |  |  |
| 17.1 | Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени |  |  |
| 17.2 | Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается, когда необходимо |  |  |
| 17.3 | Организованный. Приходит и уходит с работы строго по распорядку дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время |  |  |
| 17.4 | Имитатор. Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствие руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать в срок |  |  |
| 17.5 | Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время |  |  |
| 17.6 | Ленивый. Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. Работает "спустя рукава" |  |  |
| 17.7 | Бездельник. Практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посягательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио и т.п.)  |  |  |
| 18. Качество труда (работы)  |  |  |
| 18.1 | Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок |  |  |
| 18-2 | Качество выполнения работы высокое, работает практически без ошибок |  |  |
| 18.3 | Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные |  |  |
| 18.4 | Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет |  |  |
| 18.5 | Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает в работе ошибки и небрежности |  |  |
| 18.6 | Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требует постоянного контроля |  |  |
| 18.7 | Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать |  |  |
| 19. Уровень культуры |  |  |
| 19.1 | Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек |  |  |
| 19.2 | Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы |  |  |
| 19.3 | Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством |  |  |
| 19.4 | Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом |  |  |
| 19.5 | Уровень культуры довольно низкий, допускает много небрежности и неловкостей в быту, на работе, в общении с партнером |  |  |
| 19.6 | Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством, ограниченные потребности и интересы |  |  |
| 19.7 | Крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности |  |  |
| 20. Здоровье и работоспособность |  |  |
| 20.1 | Абсолютно здоровый человек от природы и по образу жизни. Поражает окружающих своей силой и работоспособностью ("богатырь")  |  |  |
| 20.2 | Человек завидного здоровья и работоспособности, ведет правильный образ жизни (спорт, физкультура, активный отдых)  |  |  |
| 20.3 | Обладает хорошим здоровьем, практически никогда не бывает на больничном, хотя физкультурой активно не занимается. На работе не устает |  |  |
| 20.4 | Практически здоровый человек, редко бывает на больничном, ведет нормальный образ жизни, занимается физкультурой |  |  |
| 20.5 | Практически здоров, хотя несколько раз в году бывает на больничном, есть некоторые нарушения в организме. На работе устает |  |  |
| 20.6 | Больной человек, старается не говорить о своих болезнях с окружающими, хотя видно, что его работоспособность низкая. Пытается "залечить" свою болезнь |  |  |
| 20.7 | Очень больной человек ("болячка"), болезни отнимают у него массу рабочего и личного времени, постоянно сетует на свое здоровье |  |  |
| 21. Отношение к вину |  |  |
| 21.1 | Трезвенник. Ведет абсолютно трезвый образ жизни, никогда не употребляет спиртное, друзья и коллеги ему даже не предлагают выпить |  |  |
| 21.2 | Малопьющий. Выпивает крайне редко и в небольшом количестве, в основном легкие вина и шампанское, ведет здоровый образ жизни, полностью контролирует эмоции |  |  |
| 21.3 | Застенчивый. Выпивает немного ради поддержания компании и в официальных случаях. Чаще всего уходит не дождавшись окончания. В компании спокоен и умиротворен |  |  |
| 21.4 | Употребляющий. Выпивает много, предпочитает крепкие напитки. Чаще всего сохраняет контроль над собой, хотя иногда бывает агрессивен и обидчив |  |  |
| 21.5 | Выпивоха. Большой любитель и организатор разного рода выпивок (праздники, дни рождения, события), своим поведением разлагает коллектив. Работает хорошо, когда не выпивает |  |  |
| 21.6 | Пьяница. Слаб к спиртному, запивает несколько раз в году, по неделе не бывает на работе, хотя работает неплохо |  |  |
| 21.7 | Алкаш. Практически спившийся человек, очень слаб к спиртному, пьет с утра и один, коллектив от него отвернулся |  |  |
| 22. Отношение к противоположному попу |  |  |
| 22.1 | Абсолютно сдержанное, всегда на большом расстоянии, никогда не проявляет сексуального интереса к другому полу. Весьма корректен к женщинам ("джентльмен") или к мужчинам ("леди")  |  |  |
| 22.2 | Безразличное отношение к противоположному полу, вызывающее иногда недоумение и сомнения в сексуальной потенции |  |  |
| 22.3 | Нормальное, в рамках установленных в коллективе правил, хотя ничто человеческое ему (ей) не чуждо |  |  |
| 22.4 | В целом нормальное, хотя пытается флиртовать и ухаживать за представителями другого пола, чаще более молодыми, хотя внешне все сохраняется в рамках правил |  |  |
| 22.5 | Недружелюбное, иногда грубое отношение к противоположному полу в поведении, высказываниях, отношениях внутри коллектива. Сказывается личная неприязнь или негативный опыт |  |  |
| 22.6 | Развязное, не скрывает сексуального интереса к другому полу, вступает в интимные отношения на работе с сотрудниками |  |  |
| 22.7 | Очень развязное, постоянные сексуальные притязания к представителям другого пола в любом возрасте. В коллективе думают, как от него (нее) избавиться |  |  |
| 23. Отношение к деньгам |  |  |
| 23.1 | "Монте-Кристо". Абсолютно безразличное. Денег достаточно, а главное для него - реализация идей и самоутверждение личности |  |  |
| 23.2 | Щедрый. Всегда имеет деньги, охотно тратит их на других, дает в долг, часто выступает спонсором различных мероприятий |  |  |
| 23.3 | "Барин". Хорошо зарабатывает, деньги тратит в основном на себя и развлечения, живет в достатке. Редко дает в долг. Чужое никогда не возьмет |  |  |
| 23.4 | Расчетливый. Знает цену деньгам, ведет приход и расход, редко занимает деньги в долг или дает их другим. Старается больше зарабатывать, по счету в ресторане оплачивает свою долю |  |  |
| 23.5 | Халявщик. Готов истратить быстро как служебные, так и личные деньги, вечно занимает деньги в долг, предпочитает всегда "прокрутиться" за чужой счет |  |  |
| 23.6 | Крохобор. Склонен к мелочной скупости, внимателен к мелким деньгам, расходам и доходам. Деньги в долг дает даже близким под процент |  |  |
| 23.7 | Скупердяй. Человек, копящий деньги или все вещи подряд, забивающий квартиру разным барахлом. Деньги в долг никогда не дает |  |  |
| 24. Опытность |  |  |
| 24.1 | Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт ("кладезь мудрости"), щедро помогает коллегам и подчиненным |  |  |
| 24.2 | Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим |  |  |
| 24.3 | Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передаёт его подчиненным и коллегам |  |  |
| 24.4 | Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом |  |  |
| 24.5 | Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека |  |  |
| 24.6 | Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом |  |  |
| 24.7 | Производственный опыт отсутствует, а жизненный незначителен |  |  |
| 25. Отношение к власти и полномочиям |  |  |
| 25.1 | "Соломон". В полной мере и эффективно использует власть и свои полномочия руководителя, всегда принимает мудрые решения |  |  |
| 25.2 | Демократ. Никогда не превышает свои властные полномочия, использует власть в полной мере, принимая, как правило, верные решения для коллектива |  |  |
| 25.3 | Командир. Пользуется властью по принципу "кнута и пряника", применяя их по своему усмотрению |  |  |
| 25.4 | Нерешительный. Недостаточно использует власть и полномочия, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить |  |  |
| 25.5 | Автократ. Часто превышает свою власть, предпочитает руководить с помощью административных методов ("кнута")  |  |  |
| 25.6 | Тиран. Постоянно превышает свои полномочия, злоупотребляет властью, как будто она ничем не ограничена |  |  |
| 25.7 | Бесправный. Совершенно не умеет использовать власть, производя впечатление беспомощного и бесправного |  |  |
| Вывод о соответствии занимаемой должности |  |  |
| 1 | Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую |  |  |
| 2 | Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности |  |  |
| 3 | По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению |  |  |
| 4 | Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение |  |  |
| 5 | В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности |  |  |
| 6 | Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года |  |  |
| 7 | Должен быть немедленно уволен после аттестации |  |  |

Члены экспертной группы;

Директор по персоналу

Руководитель аттестуемого

Юрисконсульт

Социальный психолог

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол заседания аттестационной комиссии

Фамилия, имя, отчество Должность

l. Ha основании полученных материалов и проведенного собеседования с аттестуемым по проявленным способностям, уровню знаний и фактически выполняемой работе:

Комиссия отмечает позитивные качества сотрудника (перечисляются все качества с характеристиками 1 и 2) \_\_\_

Комиссия рекомендует обратить внимание сотрудника на следующие недостатки (перечисляются все качества с характеристиками 6 и 7)

2. Общие выводы комиссии по аттестуемому 2.1. Соответствует занимаемой должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Не соответствует занимаемой должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Допускается к исполнению обязанностей при условии

Рекомендуется в резерв (если нет, то причина отказа должна быть дока- зана) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендуется следующее поощрение (надбавка, повышение оклада, грамота и пр)

Председатель комиссии:

Директор по персоналу

Члены комиссии:

Руководитель аттестуемого

Юрисконсульт\_\_\_

Социальный психолог

Начальник отдела кадров

200 г. С аттестацией ознакомлен

РЕЗЮМЕ:

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

Оценка потенциала предусматривает экспертные характеристики разнообразных качеств, знаний и умений работника и проводится специалистами.

Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного рабочего или служащего.

Самооценка потенциала работника может быть произведена с помощью ан кеты "Вакансия" при поступлении на работу.

Аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.