## Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное общеобразовательное учреждение высшего профессионального образования

«Хабаровская государственная академия экономики и права»

Факультет «Менеджер»

Кафедра экономики труда и управления персоналом

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: Управление персоналом

На тему: Аттестация сотрудников в организации

Выполнила: студентка группы ПМ (с)-71

Петренко Анна Викторовна

Номер зачетной книжки 0706175-з

**Содержание**

Введение

Теоретическая часть

1. Сущность аттестации, её роль в управлении персоналом
2. Процедура проведения аттестации
3. Совершенствование аттестации сотрудников в организации (на примере компании ОП ООО «СКДВ»)

Аналитическая часть

1. Организационно-экономическая характеристика организации
2. Анализ состава и структуры персонала по категориям
3. Анализ действующей в организации системы аттестации сотрудников

Заключение

Список источников

Приложения

**Введение**

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Сегодня можно говорить о совершенно новом этапе аттестации, при котором вместо массовых кампаний, носящих, как правило, формальный характер, проводятся проверки на профессионализм и пригодность к работе конкретного сотрудника в современных условиях. Сейчас необходимость и полезность аттестации очевидна – с ее помощью можно объективно определить творческую ценность каждого работника для конкретного предприятия. Аттестация призвана не только решать вполне конкретные задачи (совершенствование управления персоналом и расстановки кадров, формирование резерва на выдвижение, определение потребности в повышении квалификации и управлении карьерой сотрудников, совершенствование форм и методов работы самих руководителей), но и осуществлять подготовку и апробацию новых мотивационных моделей. Без этого аттестация превращается в формальную процедуру.

К сожалению, практика проведения внутрифирменных (внутрипроизводственных) аттестаций свидетельствует, что зачастую они проводятся формально, исключительно с учетом требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими предприятиями (организациями). Такой подход не позволяет в достаточной степени оценить деловые и профессиональные качества работников и правильно определить меры мотивационного воздействия.

**Теоретическая часть**

**1. Сущность аттестации, её роль в управлении персоналом**

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.

Роль аттестации персонала заключается в том, что она 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.

**2. Процедура проведения аттестации**

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.

При проведении 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%.

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.

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.

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

**3. Совершенствование аттестации сотрудников в организации (на**

**примере компании ОП ООО «СКДВ»)**

Компания ОП ООО «СКДВ» динамично развивается, поэтому, помимо выявленных качеств, считаем возможным оценивать профессиональный потенциал сотрудников, их гибкость, готовность к изменениям и инициативность. А также, исходя из требуемых от сотрудников качеств, анализа структуры персонала организации, стремления руководства к инновациям, можно предложить для оценки персонала такой метод как Assessment Center.

Assessment Center (Центр оценки, AC) - комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), упражнений, тренингов и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом[[1]](#footnote-1). Метод Assessment Center считается в мировой практике управления человеческими ресурсами наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников, особенно управленцев.

Центр оценки, за счет своей комплексности, сложности является инструментом, который может быть применен во многих сферах управления персоналом: в частности, Assessment Center может использоваться при найме, в обучении, мотивации и естественно, аттестации персонала.

Основной целью Assessment Center, как следует из названия метода, является оценка (аттестация) персонала. Метод Центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника — наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать в лабораторных условиях, с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку. Посредством квалифицированного наблюдения за деятельностью испытуемого можно определить, насколько он отвечает требованиям должности (или работы вообще), обладает необходимыми для нее качествами. Assessment Center позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики. Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях. Центр оценки является эффективным методом оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость, умение работать в команде.

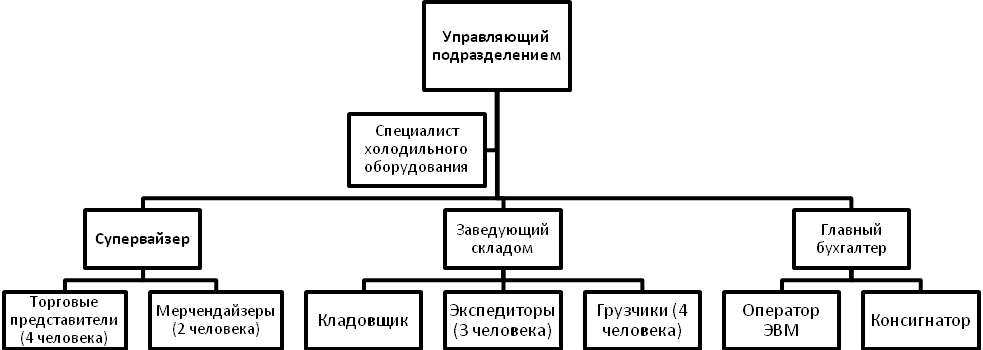
Так как метод Assessment Center требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, то целесообразнее всего привлечь команду специалистов Центра оценки со стороны, т.к. лишь крупные организации могут позволить себе содержать постоянно в штате подобных специалистов. Но в эту команду специалистов – игротехников, тренеров, желательно включать представителей – например, начальника кадровой службы или начальника отдела, в котором проводится аттестация, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках Assessment Center как можно лучше были адаптированы к особенностям работы офисов продаж и обслуживания клиентов.

**Аналитическая часть**

1. ОП ООО (обособленное подразделение общество с ограниченной ответственностью) «СКДВ» — это филиал в Амурской области компании «In Bev». В городе Белогорске этот филиал открылся 1 апреля 2003 года по адресу: улица Кирова 306.

Компания ОП ООО «СКДВ» занимается оптовой продажей пивной продукции. Главные заводы-производители пива нашей компании находятся в г. Омск и г. Клин. С заводов пиво поступает вагонами 2-3 раза в месяц.

Штатная численность ОП ООО «СКДВ» г. Белогорска невелика и представляет собой следующую систему взаимосвязанных элементов:



Управляющий подразделением осуществляет центральное руководство филиала, заботится о выполнении плана реализации продукции компании, своевременном финансировании и выплатах, подготовке кадров и повышения их квалификации, а также неукоснительном выполнении планов, поставленных им перед подчинёнными.

Супервайзер выполняет некоторые функции руководителя в случае его отсутствия (супервайзер - это руководитель торгового отдела), а также осуществляет непосредственное выполнение основных задач стоящих перед ним:

1. Придаёт усилиям сотрудников эффективность и сглаживает присущие им слабости;
2. Сплачивает сотрудников вокруг общей цели (стратегии предприятия);
3. Создаёт атмосферу самоудовлетворения от своей деятельности, а также значимость своего участия в достижении общих целей;
4. Улучшает профессиональную подготовку сотрудников.

Супервайзер организует работу своего отдела, руководит деятельностью его сотрудников, обеспечивает высокую эффективность реализации продукции на основе оптимального использования всех ресурсов предприятия, прежде всего – человеческих за счёт применения современных принципов, форм, приёмов и средств науки управления. У нас говорят, что торговый отдел – это сердце компании.

Анализ распределения функций в аппарате управления ОП ООО «СКДВ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполняемые функции или работы | Отделы компании | | | |
| Торговый отдел | Отдел бухгалтерии | Склад | Управляющий подразделением |
| Совершенствование техники, технологий, организации управления | с; о | д; м; ± | о | р; п; к |
| Повышение качества услуг | р;о | ± | о; с | п; к; и |
| Ведение учета по наличию продукции и оборудования | о | о; ± | о | к |
| Социальное развитие коллектива | р; о |  | с; о | р; и |
| Подготовка к повышению квалификации кадров | д; о; к | м; п |  | д; о; к; и |

о – непосредственное исполнение операций;

д – подготовка документации;

± – вычислительные и расчётные операции;

с – участие в совещаниях с совещательным голосом;

р – то же с решающим голосом;

м – визирование, согласование документов;

п – подписание документов;

к – контроль исполнения;

и – инструктаж, консультации, помощь в исполнении операций и т.д.

Анализ операций по горизонтали позволяет проследить включение тех или иных исполнителей в процессе управления. Например, в данной таблице видно, что торговый отдел и склад непосредственно участвуют (исполняют) в совершенствовании техники, технологий, организации управления (например, замена холодильного оборудования в торговой точке на более новое). Торговый отдел и управляющий подразделением участвуют в совещаниях по этому поводу, только торговый отдел с совещательным голосом, а управляющий – с решающим. Все, что связано с документацией и расчетами проводит бухгалтерия. Управляющий только внимательно изучает и подписывает документы. Он же контролирует проведение всех операций, связанных с данной функцией.

Анализ операций по вертикали позволяет увидеть загруженность исполнителей, масштабы и характер их работы. Например, проанализируем торговый отдел по данной таблице. Во всех перечисленных функциях торговый отдел является одним из исполнителей. То есть, каждая функция является важной для торгового отдела. Сотрудники торгового отдела в трех из пяти функций участвуют в совещаниях, из них в двух – с решающим голосом. Это повышение качества услуг и социальное развитие коллектива. Сотрудники торгового отдела всегда стремятся повысить качество услуг.

**2. Анализ состава и структуры персонала по категориям**

Проведем анализ половозрастной структуры ОП ООО «СКДВ». С целью его проведения заполним следующую таблицу.

Таблица 1. Половозрастная структура трудовых ресурсов предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастные | Трудовые ресурсы предприятия | | | | | |
| группы | Оба пола | | Мужчины | | Женщины | |
|  | Всего | В % к | Всего | В % к | Всего | В % к |
|  |  | общему |  | общему |  | общему |
|  |  | количеству |  | количеству |  | количеству |
|  |  | трудовых |  | трудовых |  | трудовых |
|  |  | ресурсов |  | ресурсов |  | ресурсов |
| 20-29 | 8 | 38,10 | 3 | 14,29 | 5 | 23,81 |
| 30-39 | 9 | 42,86 | 7 | 33,33 | 2 | 9,52 |
| 40-49 | 4 | 19,05 | 1 | 4,76 | 3 | 14,29 |
| Всего | 21 | 100 | 11 | 52,38 | 10 | 47,62 |

Из данной таблицы видно, что общее количество работающих на предприятии составляет 21 человек, из которых 11 человек (52,38%) это мужчины и 10 человек (47,62%) - женщины. Категория работников в возрасте 30-39 лет насчитывает 9 человек, что составило 42,86% по отношению к общей численности работающих, из которых 7 мужчин и 2 женщины. Эта возрастная категория самая многочисленная и это положительно сказывается на деятельности хозяйства, так как люди в этом возрасте обладают высокой работоспособностью и довольно опытны как в профессиональной подготовке, так и в жизни. Также в эту категорию входит и управляющий ОП ООО «СКДВ», который в силу богатого опыта и знания людей умеет найти правильный подход к каждому конкретному человеку.

Что касается категории работников в возрасте 20-29 лет, то она представлена 8 человеками. Это также положительно сказывается на деятельности организации, так как молодые специалисты вносят свой вклад в развитие предприятия путем внедрения новых знаний, мировоззрений.

Однако наряду с положительными чертами половозрастной структуры трудовых ресурсов есть отрицательный момент. Это небольшая численность такой категории, как работники 40-49 лет и отсутствие более старших, которые могли бы консультировать младших коллег относительно ведения торговой деятельности компании.

Следующим этапом проведем анализ структуры трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовке (Таблица 2).

Таблица 2. Структура трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовке.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Количество лиц, имеющих образование | | | | | |
| Отделы и специалисты предприятия | Высшее | Незаконченноевысшее | Среднееспециальное | Среднее общее | Неполное среднее | Начальное |
| Управляющий подразделением | 1 | - | - | - | - | - |
| Специалист по холодильному оборудованию | - | - | 1 | - | - | - |
| Торговый отдел | 4 | 1 | 2 | - | - | - |
| Склад | 1 | - | 7 | 1 | - | - |
| Бухгалтерия | 2 | 1 | - | - | - | - |

Анализируя уровень образования и профессиональной подготовки работников можно сказать следующее. Количество лиц, имеющие высшее образование, составляет 8 человек, среди которых директор и главный бухгалтер. Это важно при принятии правильного управленческого решения, управлении коллективом. Также положительным моментом является то, что на предприятии отсутствуют работники, имеющие неполное среднее и начальное образование.

Среднее общее образование только у одного работника – это грузчик на складе. У большинства сотрудников среднее специальное образование (10 человек), а 2 человека в данный момент учатся в высшем учебном заведении.

Большое значение при оценке трудового потенциала является стаж работы сотрудников организации. От срока стажа зависит быстрота и качество выполнения непосредственных обязанностей.

Следующим этапом является анализ структуры трудовых ресурсов ОП ООО «СКДВ» по стажу работы (Таблица 3).

Таблица 3 Структура трудовых ресурсов по стажу работы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделы и специалисты предприятия | Количество лиц, имеющих стаж работы | | | |
|  | До 1-го года | 1-3 лет | 3-6 лет | 6-10 лет |
| Управляющий подразделением | 1 | - | - | - |
| Специалист по холодильному оборудованию | - | 1 | - | - |
| Торговый отдел | 2 | 3 | 2 | - |
| Склад | 4 | 1 | 4 | - |
| Бухгалтерия | - | 1 | 2 | - |

Из данной таблицы видно, что в компании наибольшее количество работников представляют категорию лиц, имеющих стаж работы 3-6 лет – 8 человек. Это связано с тем, что компания ОП ООО «СКДВ» г. Белогорска сравнительно молодая – компании в этом году было 6 лет. Управляющий работает в филиале нашего города с ноября прошлого года, до этого он работал в городе Биробиджан в филиале той же компании – «InBev» (в компании часто происходит ротация сотрудников между филиалами разных городов по всей стране).

**3. Анализ действующей в организации системы аттестации**

**сотрудников**

В компании ОП ООО «СКДВ» аттестация проводится один раз в год. Сотрудники заполняют аттестационные листы (приложение 1, 2, 3, 4). В аттестационную комиссию входят управляющий подразделением и супервайзер. Иногда с проверкой приезжает руководство высшего звена из Москвы (как правило, раз в три года) и Хабаровска (раз в год).

О проведении аттестации сотрудникам сообщают за две недели.

У такой аттестации есть один недостаток – она проходит только в письменной форме. Необходимо также проводить собеседование с сотрудниками, чтобы узнать психологию аттестуемого. Можно проводить различные тренинги, деловые игры. Этот метод не только дает возможность оценить персонал, но и обучить. Особенно это важно для торговых представителей, так как они непосредственно общаются с клиентами компании. Торговый представитель должен быть стрессоустойчив, коммуникабелен, что можно выявить только с помощью тренингов или деловых игр.

**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.

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 источников**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002.
2. Егоршин А.В. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 1997.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд. перераб. и доп./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: изд. «Экзамен», 2005.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел синтез», 2002.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: «Бизнес школа «Интел синтез», 2002 г.

**Приложение 1**

Заполняется аттестуемым

Аттестационный лист №1.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

Структура подчинения:

кому подчиняется сотрудник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кто ему подчиняется\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кол-во человек в подчинении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование: 1. (уч. Заведение, год окончания, специальность) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Повышение квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Стаж работы в ООО “СКДВ” \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(в т.ч. в данной должности)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение 1 2 3 4 5 | Примечание |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проекты | Выполнение 1 2 3 4 5 | Пояснения |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Качества | Оценка  1 2 3 4 5 |
| 1. Ответственность. Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя |  |
| 1. Работоспособность. Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. |  |
| 1. Коммуникабельность. Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |
| 1. Готовность к труду. Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. |  |
| 1. Знание работы. Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |
| 1. Лидерский потенциал. Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. |  |
| 1. Личная инициатива. Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. |  |
| 1. Решительность. Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. |  |
| Средний балл |  |

Другие замечания по работе: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Средняя з/п за: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

#### Личная подпись (заполнявшего)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

Заполняется руководителями

Аттестационный лист №2.

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст:Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО «СКДВ» (лет):кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение 1 2 3 4 5 | Примечание |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |
| 6 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проекты | Выполнение 1 2 3 4 5 | Пояснения |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Качества | Оценка  1 2 3 4 5 |
| 1. Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя |  |
| 1. Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. |  |
| 1. Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |
| 1. Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. |  |
| 1. Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |
| 1. Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. |  |
| 1. Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. |  |
| 1. Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. |  |
| Средний балл |  |

Подпись: Нач. отдела \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Управляющий подразделением \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 3**

Заполняется руководителем смежной службы

Аттестационный лист №3.

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст: Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО «СКДВ» (лет): кол-во сотр. в подчинении:

Образование и повышение квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение 1 2 3 4 5 | Примечание |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |
| 6 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проекты | Выполнение 1 2 3 4 5 | Пояснения |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| Средний балл |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Качества | Оценка  1 2 3 4 5 |
| 1. Ответственность Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя |  |
| 1. Работоспособность Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. |  |
| 1. Коммуникабельность Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |
| 1. Готовность к труду Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. |  |
| 1. Знание работы Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |
| 1. Лидерский потенциал Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. |  |
| 1. Личная инициатива Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. |  |
| 1. Решительность Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. |  |
| Средний балл |  |

Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 4

Заполняется аттестационной комиссией

Аттестационный лист №4

ФИО

Подразделение

Должность

Возраст: Структура подчинения:

Общий стаж работы (лет): кому подчиняется:

Стаж работы в ООО «СКДВ» (лет): кол-во сотр. в подчинении:

1. Образование и повышение квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год | Специальность |
|  |  |  |

2. Должностные обязанности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | Примечание |
|  | Само-оценка | Руково-дитель | Атт. комиссия |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |

3. Проекты.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Проекты | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | Примечание |
|  | Само-оценка | Руководи-тель | Атт. комиссия |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |

4. Личностные качества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества | Выполнение (1 2 3 4 5) | | | | Примечание |
|  | Само-оценка | Руково-дитель | Рук. депар-тамента | Атт. комис-сия |  |
| Решительность  Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения. |  |  |  |  |  |
| Личная инициатива  Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе. |  |  |  |  |  |
| Лидерский потенциал  Умение организовать и мотивировать работу подчиненных. |  |  |  |  |  |
| Знание работы  Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |  |  |  |  |
| Готовность к труду  Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат. |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельность  Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |  |  |  |  |
| Работоспособность  Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок. |  |  |  |  |  |
| Ответственность  Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя |  |  |  |  |  |
| Средний балл |  |  |  |  |  |

Подпись:

Секретарь аттестационной комиссии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.:2002 г. –355 с. [↑](#footnote-ref-1)