ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ

1.1 Понятие аттестации, ее цели и задачи

1.2 Формы, методы и инструментарий проведения аттестации

1.3 Оценка и ее критерии в процессе организации аттестации

ГЛАВА 2. ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

2.1 Нормативно–правовая база аттестации муниципальных служащих

2.2 Процесс аттестации муниципальных служащих на примере Старорусского муниципального района

2.3 Рекомендации по оптимизации проведения аттестации в Старорусском муниципальном районе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Аттестация является особенно важным средством в практике оценок кадров управления – руководителя и специалистов. Это объясняется тем, аттестация имеет «правовой статус» и осуществляется систематически.

Аттестация – это некоторый законченный, оформленный результат оценки эффективности деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. На работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности. Основная масса энциклопедических словарей определяет аттестацию как определение квалификации, уровня знаний работника, отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

Аттестация является широко распространенной формой работы с кадрами, активно применяемой предприятиями, организациями и учреждениями. Объектом аттестации являются работники определенных категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием или организацией. Ее проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим обеспечением.

Аттестация работников используется для определения того, какие сотрудники должны получить повышение, вознаграждение за заслуги, т.е. ее используют для того, чтобы помочь выявить сотрудников, подходящих для выдвижения, и сотрудников, которые должны быть переведены на другую работу. Аттестация позволяет руководителю иметь постоянный учет продвижения сотрудника по службе или отсутствия такого продвижения. Она служит фактором понижения в должности лиц, которые могут работать более эффективно на работе, предъявляющей к ним меньше требований. Кроме того, она принимается во внимание при сокращении штатов и увольнениях[[1]](#footnote-1).

Основная задача аттестации – развитие организации в целом: проведение аудита персоналу, определение, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки (т.е. требования, предъявляемые к работнику), выявление «болевых точек», оценка ценности сотрудников для организации, принятие обоснованных управленческих решений, в том числе связанных со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Таким образом, можно сказать, аттестация – мощнейший и важнейший инструмент управления.

Целью курсовой работы является определение современных подходов к аттестации. Актуальность работы заключается в том, что в настоящее время роль аттестации работников существенно возрастает. Аттестация выполняет наряду с традиционными функциями и совершенно новые, раскрывающиеся в инновационном подходе к управлению персоналом.

Аттестация является первым и безальтернативным шагом не только на пути определения соответствия или несоответствия данного работника занимаемой должности, но и включает этого работника в творческий процесс, определяет направление карьерного роста, духовного развития личности, выявляет потребности и возможности дальнейшего обучения, помогает личности в более полной реализации, удовлетворения здоровых амбиций и т.д.

Объектом исследования в курсовой работе является процесс аттестации кадров в организации.

Предмет исследования: формы и методы.

Задачи, определяемые поставленной целью и решаемые в данной курсовой работе следующие:

- анализ теоретических, научных основ по данной проблеме;

- рассмотрение методологических основ организации по проведению аттестации кадров, целей, методов и инструментария;

- изучение нормативно – правовой базы, регулирующей аттестацию муниципальных служащих Российской Федерации;

- анализ итогов аттестации муниципальных служащих Администрации Старорусского муниципального района;

В ходе работы использовались методы анализа литературных данных, анализ нормативных документов, метод статистического анализа.

Курсовая работа состоит из Введения, двух глав, Заключения, Библиографического списка и Приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ

1.1 Понятие аттестации, ее цели и задачи

Аттестация (от латинского attestatio – «свидетельство») означает определение квалификации, уровня знаний работника, отзыв о его способностях, деловых и иных качествах. Исходя из этого, любое определение квалификации или иных качеств работника применительно к конкретной деятельности может быть названо аттестацией. В данном смысле к аттестации относятся присуждение ученой степени, присвоение ученого звания, сдача государственных экзаменов и т.п. Такое определение квалификации, уровня знаний работника, соответствие его деловых качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности является аттестационным в широком смысле. В узком смысле аттестация работника – это проводимая предприятием или организацией в специальной организационно – правовой форме периодическая проверка деловых качеств определенных категорий работников (руководителей, специалистов) в целях постоянного повышения их деловой квалификации, а также улучшения подбора и расстановки кадров.

Как и любой проект, аттестация начинается с определенной цели. Правильно поставленная цель – необходимое условие построения системы и достижения результата[[2]](#footnote-2).

Каким же условиям должна отвечать цель аттестации?

1. Цель должна быть четко сформулирована. Формулировка типа «понять, что происходит» или «чтобы работать было легче» - не более чем благие пожелания.

2. Цель должна быть измерима. То есть по окончании процедуры аттестации мы должны получить результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как «определение потребности в обучении», в результате мы ожидаем получить перечень обучающих программ и список тех, кого по этим программам мы будем обучать.

3. Цель должна быть реалистична. Сформулировав цель как «оценку соответствия занимаемой должности», в условиях дефицита на рынке труда представителей определенных профессиональных групп, заработной платы ниже рыночной и высокой текучести кадров при невысоком профессиональном уровне, мы готовим себе проблемы с наличием персонала.

4. Цель должна учитывать временной интервал. Мы должны определить, за какой период происходит оценка деятельности – за последний год, 6 месяцев, 3 месяца. Это позволит избежать разговоров как о прошлых, трехлетней давности, заслугах перед организацией, так и о случившемся пять лет назад конфликте.

5. Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях. Например, когда в качестве цели выбирают «определение уровня оплаты каждого работника относительно других работников», очевидно, что в организации отсутствует система оплаты труда (градация по должностям и внутри групп должностей, учет сложности труда, стоимость данной профессии на рынке труда). Аттестация никогда не сможет заменить другие составляющие системы управления персоналом.

6. Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации. В некоторых организациях сотрудники службы персонала сетуют, что они получают прекрасно подготовленные материалы для проведения аттестации, но все происходит формально, поскольку мало кто понимает, зачем это нужно.

Проблема определения и формулирования цели аттестации особенно актуальна сейчас, когда возникла своеобразная «мода» на аттестацию. Аттестация стала своего рода имиджевой составляющей. Руководители, познакомившись с тем положительным эффектом, который был получен по результатам аттестации в других организациях (или, узнав о таком возможном эффекте из литературы или во время обучения), стремятся внедрять у себя передовые методы. Всегда возникает вопрос: «С чего начинать?». Ответ простой: «Начинать надо с цели».

В теории аттестации выделяют три основные группы целей.

1. Административные решения.

- изменение заработной платы;

- изменения системы поощрения (наказания);

- соответствие занимаемой должности (для последующих административных решений).

2. Потенциал (развитие).

- получение обратной связи от сотрудников;

- выявление потенциала сотрудников;

- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;

- развитие карьеры;

- личное развитие;

- корректировка планов организации (способны ли наши сотрудники выполнять изменившиеся задачи);

- информация для планирования человеческих ресурсов организации;

- установление стандартов деятельности.

3.Деятельность (текущая, за определенный прошедший период).

- прошлая деятельность за определенный период;

- достижение результатов за прошедший период;

- потребность в обучении;

- выявление рабочих проблем;

- улучшение текущей деятельности.

Важно не столько названия группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем. Условно не присваивая названий, можно выделить три направления:

- решения, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.

- решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).

- решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Традиционная и хорошо знакомая представителям старшего поколения аттестация была направлена именно на решение административных вопросов. Сотрудники с помощью аттестации «подгонялись» под спущенное штатное расписание. Надо отдать должное старым испытанным методам - процедура была отработана и позволяла достичь ожидаемого эффекта. Можно понять растерянность тех, кто привык к аттестации в ее традиционном советском понимании. Попытка совместить хорошо знакомое старое с плохо понятным новым приводит к трагикомичным ситуациям. Как ни странно, зачастую руководство организаций проявляет в этих ситуациях гораздо большую косность, чем кадровики, многие годы, отработавшие по процедурам аттестации. Кадровики понимают необходимость сочетания разумных целей с разумными путями их достижения.

Есть организации, в которых бывают случаи увольнения без судебных последствий. Для этого необходимо строгое следование нормам трудового законодательства и тесное сотрудничество с юристом. Попытки руководителей провести сокращение, завуалировав его под «несоответствие занимаемой должности», обречены. Во-первых, надо документально доказать это несоответствие, во-вторых, если на нескольких предыдущих аттестациях ставилось «соответствие», любой суд признает результаты несостоятельными.

Другое дело, что проведение аттестации перед сокращением штатов позволяет руководителям принять более обоснованные решения.

Но тогда и цели такой аттестации попадают в другие группы – выявление потенциала или оценка текущей деятельности. Возросшая популярность этих целей связана, по-видимому, с пересмотром подхода к управлению человеческими ресурсами, когда человек рассматривается не как винтик в огромной машине, а как часть организации. Новый подход экономически выгоден при возросших требованиях к квалификации специалистов и естественных ограничениях, которые предъявляет рынок труда. Оказалось, что проще и дешевле сохранять и развивать свой персонал, чем решать все вопросы методом увольнения. Отметим, что большинство организаций с высокой текучестью кадров и низкой квалификацией персонала аттестацией не занимаются вовсе.

Формулирование цели аттестации имеет двойное значение[[3]](#footnote-3).

- Во-первых, мы для себя уясняем, что и зачем мы собираемся делать. После этого можно конструировать проект.

- Во-вторых, как ни странно это звучит, цель аттестации имеет идеологическое значение. Сотрудники должны убедиться, что аттестация-это необходимая составляющая плана развития организации, а не очередная возможность для руководителей высказаться и продемонстрировать свою власть.

Пример 1.

Цель аттестации - предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Очевидно, что данная аттестация направлена на определение единых целей и их передачу сверху вниз. Как показывает опыт, самое трудное при такой аттестации – сформулировать цели, общие для организации и для различных уровней.

Кроме того, цель данной аттестации предполагает тесное сотрудничество и открытый диалог между руководителем и подчиненным. Это предъявляет высокие требования к подготовке лиц, проводящих аттестацию, их умению вести конструктивный диалог. Данная цель четко сформулирована. Она вполне измерима и предполагает конкретный результат – согласованность текущей деятельности (зафиксированную в аттестационной форме) и программы развития персонала. Важное условие реалистичности такой аттестации – наличие сформулированных целей, которые в процессе могут уточняться, обсуждаться и корректироваться, но изначально заданы, причем для разных групп работников.

Пример 2.

Цель аттестации - оценить деятельность сотрудников в реализации задач организации. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников организации от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

1. дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).

2.установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

Данная цель включает как идеологическую составляющую, так и конкретные направления работы, и ожидаемый результат. Без ложного заигрывания им объясняют, что организация рассчитывает на «повышение уровня удовлетворенности работой», сотрудники с помощью руководителя смогут осознать собственные достижения, которые признаются организацией, получить благодарность не мимоходом, а официально и за определенные заслуги перед компанией. Такая формулировка цели подчеркивает важность сотрудников для организации.

Кроме того, данная цель достаточно четко определяет основные моменты аттестации и ожидаемый результат (информирование сотрудников о том, как оценивается их работа за конкретный период времени, определение целей на последующий период и выработка плана действий - что следует изменить, чтобы деятельность была улучшена, новые цели достигнуты, сотрудники продолжали развитие).

Пример 3.

Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Так и хочется сказать – без комментариев. Не говоря уже о том, что у авторов данной формулировки в тексте явно сквозит желание припугнуть и использовать персонал. Кроме того, если мы проводим аттестацию для определения соответствия занимаемой должности, при чем здесь «определение деловых качеств работников»? Речь должна идти о соответствии деятельности работника стандартам выполнения работы в данной должности. И непонятно, какое отношение имеет к аттестации «дальнейшее улучшение подбора и воспитания кадров».

Пример 4.

Цель аттестации – создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Цель достаточно конкретная и ограниченная. Для ее реализации можно построить сравнительно простую процедуру, основными элементами которой будут определение ключевых характеристик (критериев и стандартов) для должности, разработка шкалы оценок по этим критериям, грамотная оценка и собеседование. В результате будет выделена группа работников с оценкой «выше нормы», которая и станет основой для формирования резерва на продвижение. При этом в зависимости от того, по каким критериям будут получены очень высокие оценки, можно будет в дальнейшем планировать карьеру в качестве руководителя или в качестве специалиста. По отношению к тем, чья оценка оказалась ниже нормы, руководители должны принять решение – чему обучать (и имеет ли смысл), как поддерживать и развивать. Результатом такой аттестации станет план действий – программа обучения (сочетающая планы организации и индивидуальные потребности в развитии).

Как видно из приведенных примеров нет единого рецепта по постановке и формулированию целей аттестации. Каждый вариант отражает ситуацию в конкретной организации. Не бывает целей правильных и неправильных. Они бывают разумными и не очень. Важно понять, что разумная и четко сформулированная цель предопределяет дальнейшее формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха.

Процесс аттестации предполагает не только формулирование определенных целей, но и постановки задач. Основными задачами аттестации являются:

определение служебного соответствия работника замещаемой должности;

выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессионального уровня;

определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров.

Аттестация призвана содействовать выявлению общего кадрового потенциала и оптимальному обеспечению функционального предназначения аппарата, а также способствовать саморазвитию работника[[4]](#footnote-4).

1.2 Формы, методы и инструментарий проведения аттестации

аттестация муниципальный служащий

В целях адекватного изучения личности рекомендуется использовать различные методы оценки кадров в их оптимальном сочетании, что позволяет получить наиболее объективную оценку, близкую к реальной действительности.

Аттестация персонала – одна из важнейших задач кадровых служб. Именно- на них возлагается основной объем работы по подготовке, проведению аттестации и реализации выводов аттестационных комиссий.

Аттестации подлежит весь штатный состав работников во всех структурных подразделениях организации. Решение по результатам аттестации (поощрение, перевод на другую работу, увольнение, направление на переподготовку и др.) принимается руководителем в соответствии с действующим законодательством.

Важнейшим критерием аттестации работников являются: профессионализм и компетентность, высокие нравственные качества, реальный вклад в достижение успехов организации, потенциальные возможности специалиста.

Как показывает опыт, важной составляющей частью аттестации персонала в ряде учреждений являются индивидуальные собеседования. Кстати, опыт таких собеседований широко распространен в государственных учреждениях многих западных стран.

В ходе собеседований руководитель оценивает работу служащих и представляет результат своей оценки для обобщения и последующего решения.

Собеседование – это получение устной информации от самого кандидата на должность. Большое значение имеет организация процедуры собеседования и обстановка, в которой оно проводится. Важно избегать элементов субъективизма, проявлять максимум объективности. Собеседование целесообразно вести после тщательного изучения письменных материалов и документов. Должна быть продумана методика беседы: подготовка к ней, выбор тематики, составление программы и т.д. Результаты собеседования должны дополнить данные письменных источников.

Тестирование заключается в оценке претендента по результатам решения им заранее подготовленных текстов и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качеств кандидата. Претенденту на должность предлагается какая-либо задача (из сферы управленческой деятельности, по его конкретной специальности, логическая, на определение характера и скорости психофизической реакции и т.д.). Наблюдая за ходом решения предложенной задачи и результатам, можно получить дополнительную информацию о профессиональных, деловых и личностных качеств претендента. Общим условием решения любых тестов является краткость времени, отводимого на решение задач, и наличие специального эталона для сравнения. Тестирование позволяет оценить качества кандидата по решению уже выявленной и сформулированной проблемы.

Оценка по рефератам – при этом методе претендентам независимо друг от друга предлагается изложить свою программу работы в случае их назначения на должность. При этом кандидаты должны ответить на одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов.

Анкетирование – претендентам на должность предлагается ответить на ряд вопросов, ответы на которые характеризуют профессиональные, деловые и личностные качества. Анкеты могут быть двух видов:

- кандидат в произвольной форме отвечает на поставленные задачи;

- варианты ответа стандартизированы и надо выбрать один из них.

Ключевое значение в анкетирование как методе оценки имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить о наличии степени развития необходимых для данной должности качеств. Для этого следует иметь ранжированный перечень основных качеств, требуемых от работника по конкретной специальности. Этот перечень может быть составлен методом экспертного опроса специалистов, компетентных в данной области деятельности.

К разработке анкет целесообразно привлекать специалистов в области социологии, психологии и организации труда.

Метод экспертного опроса – задачей этого метода является получение на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах кандидатов в обстановке, исключающей контакты между экспертами[[5]](#footnote-5).

Основными правилами проводимого опроса являются анонимность и групповой ответ.

При обработке мнений используются статистические методы с целью уменьшения статистического разброса, индивидуальных оценок и получения группового ответа, в котором отражено мнение каждого эксперта.

Метод групповой дискуссии – суть метода заключается в свободной беседе с кандидатами по теме их будущей работы и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных. В качестве вспомогательных средств, помогающих выбирать кандидата, рекомендуется составление диаграммы, отражающей связи между участниками в процессе дискуссии, частоту высказываний каждого и их соответствие теме.

Матричный метод оценки – сущность его состоит в том, что для каждой должности составляется таблица – матрица, представляющая собой перечень необходимых целевых и личностных качеств работника и список кандидатов.

В таблицу – матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов и весомые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по бальной системе. Весомые оценки устанавливают по степени важности относительно какого-нибудь качества, принятого за единицу. Используя оценки качества и весомые оценки, можно с помощью матриц более объективно осуществить выбор подходящего кандидата.

Деловые игры как метод оценки – суть метода заключается в том, что претендентам на должность в игровой форме предлагаются различные ситуации, на которых участники, исполняя предложенные им роли, проявляют свои профессиональные, деловые и личностные качества.

Деловые игры могут имитировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью принятия управленческих решений, с выполнением определенного задания: чем быстрее и точнее исполнение, тем выше оценка.

Основными этапами деловых игр являются введение в игру, формирование группы (распределение ролей), проведение игры и подведение итогов.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно, всего 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих организаций.

К числу таких методов, безусловно, относится «360\* аттестация». При этом методе сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо понятны всеми остальными сотрудниками организации.

Одним из наиболее популярным сегодня методов оценки сотрудника является метод Управления посредством установки целей, начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующие период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;

- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;

- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

- ориентированными во времени, т.е для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышенной заработной платы.

Результаты исследований показывают, что каждый из этих методов иногда бывает, результативен, а иногда – совершенно неприменим. Главное при этом – не сами методы, а формы их использования. Оценщики, не прошедшие подготовки, или лица, не имеющие ни таланта, ни желания, могут свести на нет любой метод.

1.3 Оценка и ее критерии при аттестации

Для облегчения процедуры аттестации в различных организациях вырабатывают разные инструменты – глоссарии[[6]](#footnote-6):

* Описание шкалы оценки.
* Описание критериев оценки. Здесь возможно варианты: описание только самого критерия или описание критерия применительно к шкале оценки.
* Названия критерия / характеристики и подробный перечень того, что входит в данный критерий / характеристику.
* Набор рекомендуемых фраз для письменных характеристик.
* Выражения, которые рекомендуется использовать при собеседовании с сотрудником.

В аттестационную форму далеко не всегда следует включать разработанные «словари». Это сделает аттестационный лист громоздким и трудным для понимания. Еще раз подчеркнем, что описание – не самоцель, а рабочий инструмент. Поэтому в итоговую форму включается только то, что необходимо для понимания аттестующим и аттестуемым процесса. Все остальное должно существовать в виде доступных рабочих материалов.

Каждая организация для себя решает, какой путь для нее более приемлем. Если понимание достигнуто, нет смысла тратить время и силы на многотомные труды. Под достигнутым пониманием по поводу критериев имеется в виду следующее:

1.Все лица, проводящие аттестацию, оценивают сотрудников по одной и той же системе.

2.В случае возникновения у аттестуемых вопросов руководитель, проводящий аттестацию, или аттестационная комиссия в состоянии им грамотно объяснить, какое значение они вкладывают в тот или иной критерий и почему выбирают ту или иную оценку в соответствии с правилами, принятыми для проведения аттестации.

Аттестационная форма – рабочий инструмент, который должен отвечать следующим требованиям:

* Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.
* Быть простым для заполнения. Перед началом аттестации попросите нескольких (не обязательно работающих в вашей организации) заполнить аттестационный лист и выслушайте их рекомендации. Такой подход часто используется в маркетинге при анкетировании. Прежде чем выпустить анкету, ее заполняют несколько экспертов, засекая время заполнения и оценивая простоту и удобство. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок – в аттестационном бланке оставляют слишком мало места для ответа на открытые вопросы и внесения комментариев.
* Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельности, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т.п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую и пугающую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.
* Поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений. Аттестационная форма должна обеспечивать руководителю возможность проведения структурированного собеседования, задавая план разговора.
* Следует подумать о том, будут ли и каким образом обрабатываться и исследоваться результаты аттестации. Чем больше сотрудников работает в организации, тем важнее обеспечить возможность и удобство обработки информации.
* Наконец, нельзя забывать о мотивирующем значении аттестации. Она проводиться в конкретной компании, и логотип или название компании на аттестационном бланке будет нелишним. Также не помешает обращение к участникам процесса аттестации.
* И, конечно, аттестационный бланк должен показать, что руководство расценивает аттестацию как серьезный процесс – небрежности в оформлении и орфографические ошибки должны быть исключены.

Пример аттестационной формы (приложение 1).

При подготовке к аттестации соответствующий руководитель федерального органа исполнительной власти с помощью предложенного словаря профессионально-деловых характеристик оценивает по десятибалльной системе профессиональные и профессионально-этические качества государственных по ранее выделенным критериям:

- профессионально-этические качества государственных служащих:

1. авторитет.

2. степень развития и уровень ответственности.

3. честность и неподкупность, степень открытости.

4. уважительное отношение к людям (гуманизм).

5. преданность государству, целям и задачам, решаемым в ведомстве.

6. справедливость.

7. моральная стойкость.

8. тактичность, культура отношений с вышестоящим руководителями и подчиненными.

9. самоконтроль, самообладание, эмоциональная сдержанность.

10. личная дисциплина, исполнительность, надежность в деловых отношениях.

Учет факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени. Так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Существует большое количество «за» и «против» официальной оценки профессиональной деятельности работников. Аргументом в пользу оценки является то, что служит ряду важных целей.

Оценка помогает определить, во-первых, какие работники требуют большей подготовки и, во-вторых, результаты программ подготовки персонала. Она помогает установлению и укреплению деловых отношений между подчиненными и руководителем через обсуждение результатов оценки и, кроме того, она побуждает руководителей оказать необходимую помощь.

Оценка администрации помогает решить, кому следует повысить зарплату, кого – повысить в должности, а кого – уволить.

Оценка побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу, развивают чувство ответственности и стимулируют стремление работать лучше.

«Оценка служит юридической основой переводов, продвижений по службе, наград, наград и увольнений. Она дает материал для разработки вопросников по найму. Оценка позволяет получить необходимую информацию для того, чтобы определить зарплату и вознаграждения работникам. Она является естественным поводом для продолжительной беседы между руководителем и подчиненным о проблемах работы, в ходе чего обе стороны лучше узнают друг друга».

И, наконец, оценки могут быть использованы при разработке средств отбора кадров, например, тестов.

Наличие такого количества преимуществ официальной оценки убеждает в ее целесообразности и даже необходимости.

Аттестация как метод изучения кадров в настоящее время страдает неполнотой данных об аттестуемом, отсутствии четких требований к характеризующим материалам. Поэтому, оценка кадров при аттестации очень полезна. Аттестация – процесс систематический, со строго регламентированной, периодичностью. Необходимо, чтобы была определена четкая система выводов по результатам оценки, которая давала бы возможность сопоставлять выводы и накапливать данные о каждом работнике. Выводы по аттестации должны фиксироваться везде, однако необходимо четкое толкование каждого вывода, с тем, чтобы было понятно содержание, вложенное в тот или иной вывод. Особое значение выводов при аттестации заключается в том, что они могут служить источником концентрированной информации о работнике/ помогающей принять решение о возможностях его дальнейшего использования, например, выдвижение в резерве, подбор и назначение на вышестоящую должность, то есть оценивать потенциальные возможности работников.

ГЛАВА 2. АТТЕСТАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

2.1 Нормативно – правовая база аттестации муниципальных служащих

Аттестация муниципальных служащих проводится в соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», областным законом от 25 декабря 2007 года № 240 – ФЗ «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Новгородской области», «Положением об аттестации муниципальных служащих в Администрации Старорусского муниципального района».

Проблемы правового регулирования аттестации имеют не столько теоретическое, сколько практическое значение в свете совершенствования трудового законодательства.

В справочной юридической литературе сказано, что должностная аттестация – это определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности.

В данном определении, хотя и не совсем обстоятельно, но все же упоминается о служебной роли аттестации – определение уровня профессиональной подготовки работника.

Специалисты в области трудового права к основным признакам аттестации относят следующие:

- аттестация всегда вытекает из трудовых правоотношений;

- субъектами аттестации являются работники определенной категории, перечисленные в нормативно-правовых актах об аттестации;

- периодичность проведения;

- аттестация осуществляется в специальной организационно-правовой форме;

- результаты аттестации всегда имеют под собой определенные правовые последствия для аттестуемого;

- она является одним из средств расстановки кадров руководителей и специалистов.

Приведенные характеристики аттестации выделяют ряд особенностей этого правового явления. Однако, если оценивать их с позиции ныне действующего законодательства, то становится очевидным, что в целом эти характеристики не являются достаточными. Такое положение обязывает вновь вернуться к рассмотрению характеристики аттестации.

Как уже было сказано, аттестация означает проверку профессиональной подготовки на предмет соответствия работника занимаемой должности. Такое назначение установлено, например, областным законом от 25 декабря 2007 года № 240 – ФЗ «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Новгородской области».

При этом следует подчеркнуть, что в соответствии с этим и некоторыми другими правовыми актами работник обязан пройти аттестацию. Иначе говоря, он должен совершить установленные правовыми актами действия, чтобы показать уровень своей квалификации и на этой основе подтвердить свое право на выполнение работы по занимаемой должности согласно заключенному трудовому договору.

С другой стороны, проведение аттестации – это право администрации организации, которое она может реализовать в отношении определенной категории работников в соответствии с установленными правилами.

Аттестация не является самоцелью. Это - средство, с помощью которого обеспечивается формирование высокопрофессионального кадрового состава руководителей и специалистов организации. Именно с этих позиций следует подходить к оценке аттестации в свете сегодняшнего законодательства о труде.

Рассматривая сущность правового регулирования аттестации работников, следует, прежде всего, подчеркнуть, что одним из главных ее назначений является создание благоприятных условий для правильного решения следующих юридических вопросов:

- сохранение содержания трудового договора в прежнем виде;

- изменение содержания трудового договора вследствие предстоящей корректировки трудовой функции работника;

- прекращение трудового договора.

Сохранение прежнего содержания трудового договора означает, что аттестационная комиссия констатирует факт соответствия аттестуемого работника требованиям занимаемой должности.

Изменение содержания трудового договора имеет место, когда аттестационная комиссия констатировала один из двух юридических фактов:

уровень профессиональной подготовки работника и иные его данные (в зависимости от занимаемой им должности) таковы, что позволяют перевести его в установленном порядке на более высокую должность;

вследствие каких – либо упущений в работе, недобросовестности или по иным причинам работник ненадлежащим образом выполняет свои трудовые обязанности, что дает основание для перевода его на низшую должность.

Для каждого из указанных вариантов изменения трудового договора нормами трудового права установлена особая процедура. Она обязательна для работодателя (его администрации).

Прекращение трудового договора может иметь место при подтверждении аттестационной комиссией фактов несоответствия аттестуемого работника требованиям занимаемой должности. В этом случае законодательством также установлена обязательная для работодателя специальная процедура.

Так, если задачей периодической аттестации муниципальных служащих является определение не только уровня профессиональной подготовки, но и меры его соответствия занимаемой должности на момент проведения аттестации, то при других проверках решаются иные задачи: повышение, а также подтверждение соответствия специалиста требованиям профессиональной компетентности, способности квалифицированно выполнять должностные обязанности и др.

Правовые последствия обязательной периодической аттестации заключаются главным образом в том, что аттестационная комиссия может в отношении работника принять решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности.

Законодательством предусмотрены также различные формы процессуальной защиты аттестуемых работников.

Трудовые споры по результатам аттестации руководителей и специалистов, проходящих ее периодически, рассматриваются в соответствии с общеустановленными правилами разрешения трудовых споров в Российской Федерации.

Исходя из целей и задач аттестации, а также с учетом принятого за последние годы законодательства, его анализа и практики применения можно сделать вывод о том, что основными принципами организации и правового регулирования аттестации в настоящее время являются:

соблюдение коллективных и личных интересов;

периодичность и обязательность аттестации для работников;

объективность оценки профессиональных и личных качеств аттестуемого;

определенность применяемых при аттестации требований;

дифференциация предъявляемых к работникам требований;

гласность.

Трудовой коллектив в целом, равно как работник в отдельности, заинтересован в конечных результатах своего труда. Объективность оценки профессиональных и личных качеств аттестуемого – это один из главных принципов аттестации. Уровень профессиональных и личных качеств работников должны оцениваться на основе представленных, на него объективных показателей и характеристики (отзыва). Правовые нормы об аттестации работников предписывают также обеспечить достоверность ее результатов.

Практически все правовые акты от аттестации предусматривают определенные критерии оценки работников, что в полной мере соответствует реализации принципа определенности предъявляемых к ним при аттестации требований. Однако следует отметить, что в нормативных актах, принятых в централизованном порядке, не всегда четко устанавливаются критерии оценки различных категорий работников.

Принцип определенности предъявляемых при аттестации требований означает то, что работнику заранее должно быть известно, когда состоится процедура аттестации. Поэтому задолго до начала аттестации составляется полный и квалифицированный перечень вопросов или тестов, а также ориентировочные ответы на них.

Достижению конечных целей аттестации способствует принцип дифференциации требований, предъявляемых к аттестуемым. Сущность этого принципа состоит в том, что правовые предписания об аттестации требуют выяснить соответствие качеств работника занимаемой им конкретной должности.

Принцип гласности означает, что о предстоящей аттестации, работе аттестационный комиссии, ее результатах должен быть своевременно проинформирован каждый работник, подлежащий аттестации. Очевидно, что этот принцип также должен быть закреплен во всех отраслевых и локальных положениях, регулирующих аттестацию работников, так как широкая гласность позволяет аттестуемому своевременно оспорить высказанные представленной на него характеристике (отзыве) замечания по работе и предотвратить трудовой спор.

Проведение аттестации регламентируется рядом официальных документов.

Порядок проведение аттестации муниципальных служащих определяется «Положением о проведении аттестации муниципальных служащих в Администрации Старорусского муниципального района».

1. Аттестация муниципальных служащих проводится для определения соответствия муниципальных служащих занимаемым должностям.

2. Аттестация призвана способствовать повышению профессионального уровня муниципального служащего, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности муниципальной службы при сокращении должностей муниципальной службы в Администрации муниципального района, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда муниципального служащего.

3. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

4. Аттестации не подлежат муниципальные служащие:

замещающие должности муниципальной службы менее одного года;

достигшие возраста 60 лет;

беременные женщины;

находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска;

замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

5. Для проведения аттестации муниципальных служащих Глава издает распоряжение, содержащее положения:

об образовании и составе аттестационной комиссии;

об утверждении графика проведения аттестации;

о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

3.6. Аттестационная комиссия формируется распоряжением Главы, в котором определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы.

В состав аттестационной комиссии включаются муниципальные служащие (в том числе занимающиеся кадровыми и юридическим вопросами, заведующие отделов Администрации в котором муниципальный служащий, подлежащий аттестации, замещает должность муниципальной службы), а также представители других организаций, приглашаемые по запросу Администрации в качестве независимых экспертов-специалистов по управлению муниципальной службой, без указания персональных данных экспертов.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

7. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

8. График проведения аттестации ежегодно утверждается Главой и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

9. В графике проведения аттестации указываются:

наименование органа местного самоуправления, отдела, в котором работает муниципальный служащий, подлежащий аттестации;

список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

дата, время и место проведения аттестации;

дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление заведующих соответствующих отделов Администрации муниципального района.

10. Не позднее, чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период (Приложение 2), подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

11. Отзыв, предусмотренный пунктом 10 настоящего Положения, должен содержать следующие сведения о муниципальном служащем:

фамилия, имя, отчество;

замещаемая должность муниципальной службы и дата назначения на эту должность;

перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие;

мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего.

12. К отзыву об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист муниципального служащего с данными предыдущей аттестации.

13. Не менее чем за неделю до начала аттестации надо ознакомить каждого аттестуемого муниципального служащего с представленным отзывом об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период. При этом аттестуемый муниципальный служащий вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом или пояснительную записку на отзыв непосредственного руководителя.

14. Аттестация проводится с приглашением аттестуемого муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки муниципального служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации муниципальный служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с действующим законодательством, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого муниципального служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым муниципальным служащим дополнительных сведений о своей профессиональной служебной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии.

15. Обсуждение профессиональных и личностных качеств муниципального служащего применительно к его профессиональной служебной деятельности должно быть объективным и доброжелательным.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности. При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим своих обязанностей, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений, запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о муниципальной службе, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - также организаторские способности.

16. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

17. Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого муниципального служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается соответствующим замещаемой должности муниципальной службы.

На период аттестации муниципального служащего, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

18. По результатам аттестации муниципального служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

соответствует замещаемой должности муниципальной службы;

не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

19. В соответствии с Федеральным законом, по результатам аттестации, муниципального служащего аттестационная комиссия может давать рекомендации:

о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности;

о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации;

об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих в случае необходимости.

20. Результаты аттестации сообщаются аттестуемым муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего (Приложение 3). Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании. Муниципальный служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле муниципального служащего.

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

21. Материалы аттестации муниципальных служащих представляются Главе не позднее чем через семь дней после ее проведения.

22. Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.2 Процесс аттестации муниципальных служащих на примере Старорусского муниципального района

Аттестация муниципальных служащих, замещающих муниципальные должности в Администрации Старорусского муниципального района, проводилась в апреле 2004 года.

Был разработан план мероприятий по подготовке и проведению аттестации муниципальных служащих, замещающих муниципальные должности в Администрации Старорусского муниципального района, до февраля 2004 года.

План включал мероприятия по нормативно-правовому и методическому обеспечению, организованному и информационно – учебному обеспечению проведения аттестации, Наиболее важными из них были:

- подготовка списка подлежащих аттестации в 2004 году.

- подготовка распоряжения о проведении аттестации.

- подготовка графика аттестации.

- сверка должностных инструкций муниципальных служащих с квалификационными требованиями по замещаемым должностям муниципальной службы района.

- примерных форм отзыва руководителя.

- сообщения аттестуемого и перечня вопросов аттестационной комиссии.

Ответственными за проведение аттестации проведено совещание коллектива, где были объявлены основные этапы работы с кадрами на период аттестации работников Администрации Старорусского муниципального района.

В соответствии с распоряжением Администрации Старорусского муниципального района от 15.03.2004 № 82 «О проведении аттестации муниципальных служащих, замещающих муниципальные должности в Администрации Старорусского муниципального района»:

1. Был утвержден перечень и составы аттестационных комиссий, создаваемых в Администрации Старорусского муниципального района.

2.Управляющий Делами:

2.1.Подготовил методические материалы по вопросам проведения аттестации муниципальных служащих;

2.2.Организовал и провел семинар-совещание с руководителями структурных подразделений Администрации Старорусского муниципального района по подготовке и проведению аттестации;

2.3.Составил списки муниципальных служащих, замещающих муниципальные должности, подлежащих аттестации и графики проведения аттестации в структурных подразделений Администрации Старорусского муниципального района;

2.4.Представил информацию Главе Старорусского муниципального района по окончанию проведения аттестации муниципальных служащих в течение 3 дней.

Основными задачами аттестации были определены:

- приведение нормативных документов, регламентирующих трудовую деятельность муниципальных служащих в соответствии с принятыми квалификационными требованиями;

Освоение муниципальными служащими приемов анализа своей трудовой деятельности.

Данные задачи аттестации в основном были выполнены, в целом удалось привести в соответствии с нормативными требованиями должностные инструкции муниципальных служащих. В ходе подготовки отзывов о профессиональной деятельности муниципальных служащих и их сообщений о своей работе руководители и специалисты подвели итоги выполнения рабочих планов, а также определили перспективы своей деятельности на будущее.

Для проведения аттестации в Администрации Старорусского муниципального района было создано 2 аттестационных комиссии по 7 человек. Не аттестовывались муниципальные служащие:

замещающие муниципальные должности в Администрации Старорусского муниципального района менее года;

находящиеся в отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком до трех лет;

имеющие предельный возраст для замещения муниципальной должности муниципальной службы;

у которых с момента окончания курсов повышения квалификации или переподготовки не прошел год.

В аттестационные списки было внесено 78 муниципальных служащих.

По итогам прошедшей аттестации 98% муниципальных служащих признано соответствующими требованиями по замещаемым должностям муниципальной службы, 2% муниципальных служащих соответствует замещаемым должностям, но с условием получения необходимого уровня образования. В основном эту категорию составляют муниципальные служащие в возрасте свыше 50 лет.

По результатам аттестации аттестационные комиссии рекомендовали:

- повысить надбавку за особые условия службы 11 муниципальным служащим;

- включить в резерв на замещение вышестоящей должности 8 человек;

- направить на курсы повышения квалификации 2 человек;

- продолжить обучение 4 человека;

- направить на обучение 5 человек.

Таким образом, 11 человек от общей численности аттестованных, получили высокую оценку аттестационных комиссий.

По результатам работы аттестационной комиссии было принято соответствующее распоряжение «Об итогах аттестации муниципальных служащих».

Проведенная аттестация муниципальных служащих позволяет сделать следующие выводы:

1.Удалось в основном дать объективную оценку деятельности муниципальных служащих.

2.Оптимизировать психологическую обстановку в коллективах Администрации Старорусского муниципального района.

3.Наметить перспективы и цели развития профессиональной деятельности муниципальных служащих, определить критерии оценки успешной работы.

4.Дать импульс повышению профессионального уровня муниципальных служащих Администрации Старорусского муниципального района, используя полученные знания об анализе своей профессиональной деятельности.

5. Пройти тренировку психологической устойчивости и умения сохранять равновесие в критических условиях.

В связи с этим можно отметить положительные моменты аттестационного процесса:

1.Проведение значительной подготовительной работы по приведению нормативных документов (положений, должностных инструкций и др.) в соответствие с нормативными требованиями.

2.Достаточный уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих, с чем связан незначительный процент (2%) муниципальных служащих, аттестованных с условием получения дополнительного образования.

3.Высокий уровень организации процесса аттестации.

Неиспользованными резервами проведения аттестации являются:

- незначительно применение современных технологий анализа и оценки профессиональных качеств муниципальных служащих;

- остаточный уровень формализма в проведении процедуры аттестационного собеседования;

- слабая психологическая устойчивость (стрессоустойчивость) части персонала районных муниципальных служащих.

Таким образом, ответственные за проведение аттестации, основываясь на анализе результатов аттестации, планируют дальнейшее обучение персонала муниципальных служащих и совершенствования процесса аттестации.

2.3 Рекомендации по оптимизации проведения аттестации в Старорусском муниципальном районе

Аттестационная комиссия может давать руководителю рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за достигнутые ими успехи, о переводе на другую работу, освобождении от занимаемой должности, а в необходимых случаях рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников, повышению их деловой квалификации и др.

После завершения работы аттестационной комиссии руководитель предприятия и отдел кадров разрабатывают план мероприятий, направленных на выполнение предложений комиссии, дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, широкое использование научных методов управления и организации труда, устранение недостатков в подборе и расстановке кадров. Затем работники отдела кадров организуют контроль за выполнением утвержденного руководителем плана.

Руководитель предприятия, организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в установленном порядке применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях может принять решение о переводы лица на другую работу (с его согласия). В случае, если такой перевод невозможен, руководитель предприятия имеет право в тот же срок в установленном порядке (не более двух месяцев со дня аттестации ) расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с действующим трудовым законодательством.

По истечении двухмесячного срока перевод работника по результатам аттестации на другую работу или расторжение с ним трудового договора не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности работников, признанных по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

При аттестации должны быть определены деловые качества аттестуемых работников и сделаны выводы об их соответствии занимаемой должности. Перечень должностей работников, подлежащих аттестации, устанавливаются министерствами, ведомствами по согласованию с комитетом профсоюзов.

Аттестации не подлежат научные сотрудники, замещающие соответствующие должности по конкурсу, работники административно-управленческого и младшего обслуживающего персонала.

Аттестация проводится один раз в три года. Конкретные сроки аттестации не менее чем за один месяц до аттестации утверждает руководитель учреждения по согласованию с комитетом профсоюза.

Руководитель учреждения по истечения трехлетнего срока аттестации может назначить повторную аттестацию сотрудника, если он не проявил себя на работе с положительной стороны.

Порядок аттестации работников научно-исследовательских учреждений в основном аналогичен аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и учреждений. Однако комиссия принимает решение тайным голосование, для чего избирается счетная комиссия из состава членов аттестационной комиссии. Результаты голосования определяют подсчетом голосов. При равенстве голосов производится повторное голосование, а в случае повторения результата принимается решение “Соответствует занимаемой должности”.

В трудовую книжку работника соответственно вносится запись: “Освобожден от работы по результатам аттестации” или “Назначен на должность (наименование должности) по результатам аттестации”. Отзыв и аттестационный лист хранятся в личном деле работника.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности работников, которые освобождены от работы по результатам аттестации, решаются вышестоящими в порядке подчиненности органами в соответствии с Положением о порядке рассмотрения трудовых споров.

Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком – «хорошо», «плохо», «выше среднего» и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни нем всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Работников необходимо правильно оценивать не только по тому, как они реализуют сегодняшние цели, но и по их способностям, инициативе, опыту, знаниям. С другой стороны, и подчиненные часто склонны оценивать не только и не столько результаты деятельности, склонны личные качества самого начальника. Поэтому оценка личных качеств – это необходимый и самостоятельный метод оценки кадров.

Аттестация кадров проводится в целях совершенствования

- управленческой деятельности, улучшения подбора кадров и расстановки кадров,

- стимулирования повышения их деловой квалификации, усиления,

- ответственности за результаты работы.

Основными задачами аттестации кадров являются:

1. установление соответствия занимаемой должности;
2. выявление потенциальных способностей в целях решения вопроса о включении в резерв на выдвижение;
3. определение необходимости дальнейшего повышения квалификации;
4. выявления необходимых управленческих навыков с учетом специфики руководимой отрасли.

При проведении аттестации аттестационной комиссии представляются следующие документы:

- анкета на аттестуемого (заполняется аттестуемым лично);

- служебная характеристика;

- сведения о работе органа управления, которым руководит аттестуемый, заверенные вышестоящим руководителем;

- сведения о профессионально- деловых и личностных качествах.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации и вносить предложения о повышении квалификации или переподготовке аттестуемого.

Аттестация проводится при наличии большинства членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Решение считается принятым, если за него проголосовало большинство членов комиссии. При равенстве голосов председательствующего имеет решающее значение. Результаты аттестации объявляются непосредственно аттестуемому после тайного голосования.

Выводы аттестационной комиссии, а также рекомендации, которые даны аттестуемому, заносятся в аттестационный лист, подписываемый председателе, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшим участи в голосовании.

Аттестационные листы с решениями и рекомендациями аттестационной комиссии, с другими материалами аттестации направляются в управление организационно- кадровой работы в месячный срок со дня проведения аттестации.

Аттестационный лист и служебная характеристика прошедшего аттестацию хранятся в его личном деле в банке данных о кадрах.

Споры, связанные с аттестацией, в том числе по освобождению от занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что аттестация кадров в организации и персонала в системе муниципальной службы является неразрывной и важной составляющей системы управления. Она предназначена способствовать совершенствованию деятельности сотрудников по подбору, повышению квалификации и расстановке служащих, служебной и трудовой активности, предприимчивости, повышению ответственности работников всех уровней за порученное дело.

В I главе были рассмотрены теоретические аспекты аттестации: дано понятие аттестации, ее целей, задач, а также изложены основные современные методы и формы аттестации, разработаны оценка и ее критерии при аттестации.

Во I I главе рассмотрены вопросы аттестации муниципальных служащих в Администрации Старорусского муниципального района: правовые основы проведения аттестации, процесс аттестации.

При аттестации учитываются профессиональные и личностные качества сотрудников, применительно к его должностным обязанностям и полномочиям, соответствие муниципальных служащих квалификационным требованиям по замещаемой должности, участие в решении поставленных перед государственным органом и соответствующим подразделением задач, сложность и результативность выполняемой работы. Кроме того, учитываются профессиональные знания сотрудников, опыт работы, повышение квалификации и переподготовки, организаторские способности. В результате аттестации выявляются сильные и слабые стороны служащих, планируется их карьера и оценивается потребность в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьерных перспектив), корректируются недостатки и делаются выводы о соответствии работника занимаемой должности. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист служащего, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании. С аттестационным листом служащий знакомиться под расписку.

Аттестация, проведенная в Администрации Старорусского муниципального района в апреле 2004 года, предоставила руководству информацию, необходимую для принятия обоснованных решений:

- повысить надбавку за особые условия службы 11 муниципальным служащим;

- включить в резерв на замещение вышестоящей должности 12 человек;

- направить на курсы повышения квалификации 2 человек.

Всесторонняя обоснованная оценка конкретного работника - это необходимое условие предотвращение ошибок в рациональном использовании персонала.

Аттестация является регулярной оценкой, имеет свой механизм функционирования, свои этапы, которым соответствуют различные методы и процедуры.

Аттестацию нельзя рассматривать в отрыве от других кадровых технологий. Оценка персонала, сколько бы достоверной она ни была, не может быть самоцелью, а должна служить фундаментом более широких программ работы с персоналом: обучения и переподготовки, профессионального и должностного роста, планирования карьеры, актуализации и эффективного использования кадрового потенциала. Тем самым аттестация, в конечном счете, станет средством дальнейшей профессионализации деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные акты:

1.Федеральный закон от 02.03.2007 № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

2.Областной закон от 25.12.2007 № 240 – ФЗ «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Новгородской области».

Литература:

1. Большаков С.Н., Зубкова И.А., Костюков А.В., Козина А.М. Деловая

Оценка кадров управления (методы и методология). – СПб., 2004.

1. Борисова Е.А.Оценка и аттестация персонала. – СПб., 2003.
2. Данилов В.И., Китин Е.К., Нехвядович Э.А. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие. – СПб., 1996.

4. Егоршин А.В. Управление персоналом. -Н.Новгород, НИМБ, 1997.

5. Зайцев Р.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный ме- неджмент). – СПБ: С-П ун-т экономики и финансов. 1992.

6. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А.Человеческие ресурсы управления (основы управления персоналом). – М., 1993.

7. Кашина М.А. “ Социологический анализ в аттестации государственных служащих”- СПБ.: 1999.

8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и др. служащих. –М.: Экономич. новости, 1998.

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М., 2004.
2. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие. – М., 1998.

11. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. –М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

12. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. –М.: ТЕИС, 1999.

13. Лукьяненко А.Е. и др. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. –М.: Наука, 1999.

14. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: 1996.

15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/под ред. П.В. Шеметова. –М.: ИНФРА-М, 1998.

16. Ноздрачев А.Ф. Книга работника кадровой службы. – М.: Экономика 1988.

17.Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом: Учебник. –М.: Финстатиформ, 1997.

18. Основы управления персоналом/под ред. Б.М. Генкина/ -М.: Высшая школа, 1996.

19. Охотский Е.В. Книга работника кадровой службы. Учебное пособие. – М.: Экономика 1988.

20. Пашков О.А. Кадровая политика и право. –М.: 1989.

21. Профессионализм в системе государственной службы. Под ред. Волкова Ю.Г. - Ростов н/Д.: 1997.

1. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.Менеджмент персонала. – Ростов н/Д., 1997.

23. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика. М.: “ Флинта”, 1998.

24. Управленческое консультирование № 2 2001.

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. – М., 1998.
2. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М., 1996.

27. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. –М.: Международные отношения, 1997.

28.Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации: Учебник. – М., 1996.

29. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.–М.: Управление персоналом 1997.

30. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учебник. – М., 2000.

31. Шкатулла В.И. Обучение. Повышение. Понижение. Перемещение. Увольнение персонала. –М.: Библиотека журнала «Кадры». 1995.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

Пример аттестационной формы:

ЛОГОТИП ИЛИ НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

 АТТЕСТАЦИОННАЯ ФОРМА

Сотрудник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель, проводящий аттестацию\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата предыдущей аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель аттестации – создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала наших сотрудников. Просим вас отнестись с пониманием к решению данной задачи.

Вам предложен ряд критериев, по которым следует оценить деятельность вашего сотрудника. Поставьте, пожалуйста, галочку в ячейке, соответствующей определенной оценке. Если критерий для вас недостаточно ясен, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. Если вы затрудняетесь с ответом, поставьте галочку в столбце «Нет ответа». Пожалуйста, избегайте по возможности неопределенных ответов.

Если вы выбрали вариант ответа «Значительно превышает требования» или «Не соответствует требованиям», пожалуйста, внесите свои комментарии.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.КОМПЕТЕНТНОСТЬВ РАБОТЕ | Ззщначительно превышает требования | Превышает требования | Соответствует требованиям | Не всегда соответствует требованиям | Не соответствует требованиям | Нет ответа |
| Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации |  |  |  |  |  |  |
| Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения |  |  |  |  |  |  |
| Качество работы |  |  |  |  |  |  |
| Умение прогнозировать и планировать работу |  |  |  |  |  |  |
| Обучаемость / отношение к новому |  |  |  |  |  |  |
| Дисциплина |  |  |  |  |  |  |

Комментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.УПРАВЛЕНЧЕСКАЯКОМПЕТЕНТНОСТЬ | Значительно превышает требования | Превышает требования | Соответствует требованиям | Не всегда соответствует требованиям | Не соответствует требованиям | Нет ответа |
| Умение руководить коллективом |  |  |  |  |  |  |
| Самостоятельность, инициативность, творческий подход |  |  |  |  |  |  |
| Работа в команде в интересах организации |  |  |  |  |  |  |

Комментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. КОММУНИКАТИВ-НЫЕ НАВЫКИ | Значительно превышает требования | Превышает требования | Соответствует требованиям | Не всегда соответствует требованиям | Не соответствует требованиям | Нет ответа |
| Стиль общения внутри коллектива |  |  |  |  |  |  |
| Стиль общения с заказчиками |  |  |  |  |  |  |
| Умение слушать |  |  |  |  |  |  |
| Умение излагать информацию |  |  |  |  |  |  |

Комментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Информация для аттестуемого сотрудника:

Вы участвуете в процессе аттестации. Наша организация заинтересована в том, чтобы все сотрудники имели возможность развиваться и использовать свои сильные стороны для общего блага. Ваш руководитель оценил вашу деятельность. Пожалуйста, ознакомьтесь с его оценкой и добавьте свои комментарии. Мы рассчитываем на ваше понимание и доброе отношение к организации. Если значение какого-либо критерия для вас недостаточно ясно, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. После того как вы ознакомитесь с результатами оценки, у вас состоится беседа с вашим руководителем, во время которой вы сможете определить планы будущего развития и обучения.

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

Согласованный план развития

|  |  |
| --- | --- |
| Потребность в развитии и обучении для улучшения деятельности | Что планируется сделать, в какие сроки, и каким образом |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Подпись руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Менеджер по персоналу\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

УТВЕРЖДАЮ

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

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

(наименование должности)

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

(подпись) (расшифровка подписи)

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

ОТЗЫВ

об исполнении должностных обязанностей

муниципальным служащим

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

 (наименование органа местного самоуправления)

1.Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

2. Замещаемая должность муниципальной службы на дату проведения аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

3. Перечень основных вопросов (документов), в решении(разработке) и реализации, которых муниципальный служащий принимал непосредственное участие за аттестационный период\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

4. Мотивированная оценка профессиональных, деловых и личных качеств, а также результатов служебной деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Заведующий отделом \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

Ознакомлен

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

 (подпись) (расшифровка подписи)

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

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

(наименование органа местного самоуправления)

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Год, число и месяц рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(когда и какое учебное заведение окончил),

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

специальность и квалификация по образованию,

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

ученая степень, ученое звание)

4. Замещаемая должность муниципальной службы на дату аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Стаж муниципальной службы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Вопросы к муниципальному служащему и краткие ответы на них\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

8. Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

9. Краткая оценка выполнения муниципальным служащим рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

10. Решение аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

11. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(о поощрении, о повышении)

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

в должности, о направлении на повышение квалификации)

12. Количественный состав аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

На заседании присутствовало \_\_\_\_\_\_\_ членов аттестационной комиссии

Количество голосов за \_\_\_\_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Примечания \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Председатель

аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя

аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь

аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

Члены

аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись) (расшифровка подписи)

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

(подпись) (расшифровка подписи)

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

(подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ г.

С аттестационным листом ознакомлен

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

(подпись) (расшифровка подписи)

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

(место для печати)

1. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб., 2003. [↑](#footnote-ref-2)
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб., 2003. с.- [↑](#footnote-ref-3)
4. Егоршин А.В. Управление персоналом. -Н.Новгород, НИМБ, 1997. [↑](#footnote-ref-4)
5. Габричидзе Б.Н., Колонда В.И. Принцип профессионализма в государственной службе // Государство и право. – 1995. № 12. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М., 2004. [↑](#footnote-ref-6)