*Курсовая работа*

***на тему:***

***«Аттестация муниципальных служащих (на примере Администрации Центрального района г. Новосибирска)»***

Выполнил:

\*\*\*\*\*\*\*\*\*

Проверил:

\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**Содержание**

Введение

Глава 1 Аттестация как одна из форм оценки персонала

1.1. Понятие и сущность аттестации

1.2. Цели и задачи аттестации

1.3. Этапы организации аттестации

1.3.1. Подготовка к проведению аттестации.

1.3.2.Проведение аттестации и принятия решения по ее результатам

1.3.3. Подведение итогов аттестации

1.4. Нормативно – правовое обеспечение аттестации

1.5. Выводы по главе 1

Глава 2. Аттестация в администрации Центрального района г. Новосибирска

2.1. Особенности проведения аттестации работников администрации Центрального района г. Новосибирска

2.2. Анализ аттестации, проводимой в администрации Центрального района

2.3. Основные проблемы аттестации

2.4. Предложения по устранению проблем

Заключение

Список литературы

Приложение

Приложение 1

Приложение 2

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

Приложение 6

Вопросы к интервью

**Введение**

Актуальность данной работы, по-моему, можно объяснить тремя причинами. *Во-первых*: современная кадровая политика предъявляет серьезные требования не только к подготовке, переподготовке, повышению квалификации, но и к оценке кадров. Поэтому неуклонно возрастает значение одной из важнейших организационно – правовых форм проверки (контроля) и оценки профессиональных и других качеств руководителей и специалистов – аттестации. *Во-вторых*: аттестация руководителей и специалистов является важнейшим инструментом в работе с управленческими кадрами, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Большие возможности аттестации связаны также с тем, что на ее основе руководители имеют возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация может создать такие программы управления персоналом, которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации, также, сам работник получает крайне необходимую для него обратную связь. *В третьих*: аттестация государственных служащих - чрезвычайно значимый вопрос именно потому что от эффективной работы управленцев- государственных служащих зависит стабильное существование государства.

Следует, добавить, что в России политическая нестабильность ведет к постоянным реорганизациям госаппарата, регулярным «сокращениям», которые, как правило, надолго снижают эффективность его деятельности. Подобные «мероприятия» деморализуют персонал, он замирает в ожидании событий, перестает доверять руководителям, в большинстве случаев лучшие специалисты покидают службу и уходят частный сектор экономики. В результате, государственная служба на федеральном, региональном уровнях повсеместно ощущает нехватку высокопрофессиональных специалистов. Но общая численность госслужащих продолжает расти, как следствие неэффективности управления.

Изученность темы: оценка персонала одна из важнейших составляющих кадровой политики, поэтому аттестация постоянно находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов кадрового управления. Это: Беннет Роджер, Магура М. И., Курбатов М. Б., А. В. Карпова, Зеер Э. Ф., Егоршин А. П., А. Я. Кибанов, Шекшня С. В. Типы аттестаций были изучены в трудах Калачева С., Бондаренко М.

Целью данной работы является изучение аттестации, как одной из важнейших форм оценки деятельности персонала. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические источники;
* выявить основные подходы к определению понятия «аттестация»;
* описать цели и задачи аттестации; изучить основные этапы ее проведения;
* исследовать организацию аттестации работников Администрации Центрального района г. Новосибирска;
* изучить основные проблемы аттестации; разработать предложения по решению данных проблем.

Предмет исследования – аттестация, объект – служащие администрации Центрального района г. Новосибирска.

Гипотеза: аттестация в администрации регулярно проводится, но недостаточно эффективно.

Методы исследования: наблюдение, за время прохождения учебно-ознакомительной практики; беседа с начальником организацинно-контрольного отдела, ее заместителем; сравнительный анализ теории и практики.

Апробация – подобное исследование в администрации проводится впервые. Курсовая работа включает: введение, 2 главы, заключение, список использованной литературы и приложение.

# Глава 1 Аттестация как одна из форм оценки персонала

## 

## 1.1. Понятие и сущность аттестации

К сожалению, Федеральное законодательство о государственной гражданской службе не дает легального определения понятия аттестации. В общем смысле аттестация (от лат. аttestatio – свидетельство) определение квалификации, уровня знаний работника, является основанием для присвоения работнику звания, ранга и т. п.; отзыв о способностях, знаниях, деловых и иных качествах кого-либо, и т. п.; характеристику, отзыв.[[1]](#footnote-1)

Но при этом нужно учитывать, что в научной литературе существует множество определений понятия «аттестация», например:

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценивать соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы.[[2]](#footnote-2)

Аттестация – наиболее распространенная форма оценки работы персонала.

Аттестация кадров – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое (1 раз в 3-5 лет) освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.[[3]](#footnote-3)

По мнению А. Ф. Ноздрачева: «***аттестация***в системе государственной гражданской службыпредставляет собой государственную проверку деловой квалификации служащего в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы, а также решения вопроса о присвоении государственному гражданскому служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), в том числе очередного».[[4]](#footnote-4)

Аттестация может носить очередной(регулярный) внеочередной характер.

Как правило, очередная аттестация проводится раз в три – пять лет. Однако нормативно – правовым актом, регламентирующим порядок проведения аттестации, может быть предусмотрена возможность проведения досрочной аттестации, в частности, Положением о порядке аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов предприятий транспорта предусмотрена досрочная аттестация в случаях, когда в деятельности предприятия транспорта выявлены грубые нарушения норм и правил, регулирующих безопасную эксплуатацию транспортных средств, или совершаются транспортные происшествия с тяжелыми последствиями.

Внеочередная аттестация государственных служащих проводится в зависимости от ситуации, возникшей в связи с реализацией таких важнейших мероприятий, например, как борьба с коррупцией в системе государственного управления.

При внеочередной аттестации должны максимально использоваться ее возможности для укрепления кадрового состава организации, улучшения работы по подбору, подготовке и расстановке кадров.

Как правило, работник, прошедший повторную (внеочередную) аттестацию, не освобождается от прохождения очередной аттестации в данной организации. Исключение составляют случаи, когда внеочередная аттестация по срокам совмещена с очередной аттестацией.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации утверждается руководителем организации по согласованию с профсоюзным комитетом (при его наличии в организации) и должны быть заблаговременно доведены до сведения аттестуемых работников.

Аттестация может быть обязательной и добровольной.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов.[[5]](#footnote-5)

В российской практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация научных и научно - педагогических работников и аттестация персонала организаций основного звена управления.

*Аттестация государственного служащего* – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Основным нормативным актом, который регулирует аттестацию государственных служащих является Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ» от 1 февраля 2005 г.

Аттестация проводится один раз в три года.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Аттестации не подлежат гражданские служащие:

а) проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;

б) достигшие возраста 60 лет;

в) беременные женщины;

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

д) замещающие должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники (советники)", с которыми заключен срочный служебный контракт;

е) в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Расходы, связанные с организацией и проведением аттестации государственного гражданского служащего, производятся за счет средств, предусмотренных в соответствующем бюджете на содержание органов государственной власти или их аппаратов.[[6]](#footnote-6)

*Аттестация научных и научно- педагогических работников* – процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора , доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

*Аттестация персонала организаций основного звена управления* – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.[[7]](#footnote-7)

## 

## 1.2. Цели и задачи аттестации

Аттестация не является самоцелью, т. е. организация не должна проводить аттестацию ради аттестации. Целью ее проведения является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальной использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

*Таблица 1.*

Основные цели аттестации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование целей | Характеристика целей |
| 1. Административные:  Повышение | Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху |
| Перевод | Приобретение работниками нового опыта |
| Понижение | Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работниками не целесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом |
| Прекращение трудового договора | Сокращение штатов |
| 2. Информационные | Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использование их по специальности, совершен-ствовании стиля и методов управления персоналом организации |
| 3. Мотивационные | Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в долж-ности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование эк. стимулов и соц. гарантий. Создание условий для более динамичного всестороннего развития личности. |

Основными задачами аттестации являются:

* Определение соответствия работника занимаемой должности;
* Выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
* Стимулирование роста постоянной компетенции работников организации;
* Создание резерва кадров на выдвижение;
* определение необходимости повышения квалификации работников;
* внесение предложений и рекомендаций о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более или менее квалифицированную работу.

Согласно ст. 48 ФЗ «О государственной гражданской службе» основными задачами аттестации государственного гражданского служащего являются:

1. формирование кадрового состава государственной гражданской службы РФ;
2. повышение профессионального уровня гражданского служащих;
3. решение вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы в государственном органе;
4. решение вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

## 

## 1.3. Этапы организации аттестации

Организация аттестации работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

### 

### 1.3.1. Подготовка к проведению аттестации.

Аттестации должна предшествовать необходимая подготовительная работа, которая состоит из следующих этапов:

* Организации разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации;
* Разработки и утверждения графика и конкретных сроков проведения аттестации;
* Определения и утверждения состава аттестационной комиссии;
* Подготовки необходимых документов на аттестуемых работников.

Важным и ответственным этапом подготовки к проведению аттестации является информационно – разъяснительная работа среди работников организации, подлежащих аттестации. Руководитель организации, специалисты отдела кадров, руководители структурных подразделений, члены аттестационной комиссии должны разъяснить каждому аттестуемому работнику цель и порядок проведения аттестации, информировать его о конкретных сроках ее проведения, а также о возможных кадровых решениях по результатам аттестации

Как правило, график проведения аттестации разрабатывается кадровой службой (отделом кадров) организации и утверждается руководителем организации.

В графике указывается наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, имя, отчество и должность; дата проведения аттестации и дата сдачи необходимых документов на аттестуемого работника (представлений, служебных характеристик, отзывов и т. п.) в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководителем организации, в которой производится аттестация, издается приказ, в котором определяются конкретные сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии и график проведения аттестации, а также даются задания руководителям структурных подразделений, определенным специалистам (юристу, специалисту по кадрам и др.) по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию должна быть представлена характеристика на каждого работника, подлежащего аттестации.

Как правило, характеристика составляется непосредственным руководителем аттестуемого работника (руководителем структурного подразделения). Характеристика должна содержать всестороннюю и объективную оценку личных и деловых качеств сотрудника, результатов его служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, выполнения сотрудником рекомендаций, высказанных при предыдущей аттестации, индивидуальных способностей работника; мнение руководителя, представившего характеристику, о соответствии сотрудника занимаемой должности.

При последующих аттестациях в аттестационную комиссию должен быть представлен также аттестационный лист.

Обратим внимание на то, что работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели (за неделю – для федеральных госслужащих) до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами, в том числе и характеристикой.

В случае его несогласия с представленной характеристикой аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, а также соответствующее заявление о своем несогласии с данной на него характеристикой.

### 

### 1.3.2.Проведение аттестации и принятия решения по ее результатам

Проведение аттестации включает в себя несколько этапов:

* оценку соответствия квалификации работника требованиям, предъявляемым к квалификации выполняемой им работы;
* оформление результатов аттестации;
* ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
* разработку планов мероприятий по итогам аттестации.

Аттестация проводится после окончания всех необходимых подготовительных мероприятий. В любом случае аттестации предшествует внимательное изучение аттестационной комиссией всех представленных на аттестуемого работника материалов, в том числе служебной характеристики, составленной непосредственным руководителем аттестуемого, аттестационного листа предшествующей аттестации.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника. В случае неявки на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Как правило, на заседание аттестационной комиссии приглашается руководитель структурного подразделения, в котором работает аттестуемый.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщение аттестуемого работника и в случае необходимости – его непосредственного руководителя о служебной деятельности работника.

Обсуждение профессиональных и личностных качеств аттестуемого применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

В целях объективного проведения аттестации аттестационная комиссия после представления аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, и его заявления о несогласии с представленной характеристикой может перенести аттестацию сотрудника на очередное заседание комиссии .

Оценка профессиональной деятельности аттестуемого работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением организации (предприятия) задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться квалификация, знания, умения, профессиональные навыки, способности и другие качества аттестуемого, которые в конечном счете обуславливают конечные результаты их работы. Поэтому эффективность проведения аттестации непосредственно связана с объективной оценкой результатов труда аттестуемых работников. Оценка результатов деятельности при аттестации работника основана на измерении его вклада в достижении поставленных перед организацией (предприятием) целей.

Кроме указанных качеств, при оценке служебной деятельности аттестуемого должны учитываться уровень образования, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.[[8]](#footnote-8)

### 

### 1.3.3. Подведение итогов аттестации

Аттестационная комиссия дает свое заключение по следующим вопросам:

* может ли работник быть включен в состав кадрового резерва,
* в чем резерв повышения эффективности труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю,
* необходимость обучения и повышения квалификации,
* кадровые перемещения,
* вопросы заработной платы.

Проведение аттестаций преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к зарплате и премий и др.) и игнорирование задач, связанных с более полным использованием человеческих ресурсов организации и с развитием работников может сделать недостаточными многие из тех потенциальных выгод, которые руководство могло бы получить от аттестации.

Основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе используется при проведении итогов.

*Характеристики успешной аттестации*

* она проводится в соответствии с четко определенными целями, которые должны быть достигнуты в итоге.
* Это составная часть системы управления персоналом.
* Руководитель действует скорее как советчик, консультант, помощник, чем как прокурор или судья, выносящий приговор.
* Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует сделать в **будущем** для улучшения работы и повышения эффективности, чем на то, что было сделано плохо в **прошлом.[[9]](#footnote-9)**

*Таблица 2.*

Потенциальные выгоды от проведения аттестации:

|  |  |
| --- | --- |
| Выгоды для организации | Выгоды для работников |
| 1 | 2 |
| * Дает информацию о том, насколько эффективно используются человеческие ресурсы организации и каково качество этих ресурсов * Позволяет уточнить критерии оценки рабочих результатов и конкретизировать те требования, которые организация предъявляет к работникам * Показывает те трудности и проблемы, которые мешают работникам в достижении требуемых рабочих показателей * Позволяет наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников * Позволяет поднять производительность труда и качество через повышение уровня мотивации и ответственности работников * Является важным источником информации для руководства о положении дел в организации, облегчая прохождение информации по вертикали снизу вверх * Позволяет сформировать или уточнить состав кадрового резерва | * Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации * Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в отношение к делу * Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией * Позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз * Повышает уровень приверженности работников к своей организации и ее целям. |

## 1.4. Нормативно – правовое обеспечение аттестации

Законодательная регламентация процедуры (порядка) проведения аттестации необходима для обеспечения максимально справедливой объективной оценки деловых качеств государственного служащего. Для государственных и муниципальных служащих существуют общие принципы аттестации: внепартийность, всеобщность, комплексность, гласность, периодичность, объективность; коллективность и обоснованность оценки и рекомендаций аттестационной комиссии; обязательность принятия по результатам аттестации организационно-правовых мер ответственности и стимулирования.

Перечень нормативно – правовых актов, регулирующих аттестацию государственных служащих:

* Конституция РФ (ст. 37).
* КЗоТ РФ (ст. 2, 4, 5, п. 2 ст. 33, 210).
* Федеральный закон «О государственной гражданской службе» от 27 июля 2004 г. (ГД СФ РФ, 2004, № 79).
* Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. ( 2005, № 110)
* Указ Президента РФ «О порядке сдачи квалифицированного экзамена государственных гражданских служащих РФ и оценки их знаний, навыков и умений ( профессионального уровня) от 01 февраля 2005 г., № 111.
* Основные направления подготовки кадров для рыночной экономики.— Утвержденные Постановлением Совета Министров — Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 с изменениями и дополнениями от 7 октября 1996 г. № 1173.
* Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании. — Утвержденные Минтруда РФ и Минюстом РФ от 23 октября 1992 г. №27.
* Положение о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти. — Утвержденное постановлением Минтруда РФ от 12 октября 1992 г. № 23.
* Положение об аттестации работников органов и учреждений прокуратуры РФ. — Утвержденное приказом Генерального прокурора РФ от 30 октября 1998 г. № 74.
* Постановление Правительства РФ от 16 марта 2000 г. № 234 «О порядке заключения контрактов и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий» / Российская газета, 29 марта 2000г.

В отличие от аналогичного института законодательства о государственных служащих аттестация муниципальных служащих практически не имеет специальной регламентации на федеральном уровне, хотя Закон «Об основах муниципальной службы» предполагает возможность принятия федерального закона, регулирующего данный вопрос.

Представляется, что при отсутствии специального законодательства по этому вопросу субъекты РФ в качестве правовой основы проведения аттестации муниципальных служащих должны использовать «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций, находящихся на бюджетном финансировании» (от 23 октября 1992 г.). Однако данный акт не применяется при наличии специального законодательства субъектов федерации, нормативно – правовых актов органов местного самоуправления по этому вопросу.

Это объясняется тем, что данный акт не учитывает, во-первых исключения органов местного самоуправления из системы государственных органов; во-вторых, выделения государственных и муниципальных служащих из общей массы работников, находящихся на бюджетном финансировании. Однако общие принципы, этапы проведения аттестации, квалификационные требования, предъявляемые к служащим, безусловно, могут быть использованы субъектами федерации, муниципальными образованиями как при регламентации порядка, так и при проведении аттестации муниципальных служащих.

Прямое применение федеральных законодательных и подзаконных нормативных актов об аттестации государственных служащих к соответствующим отношениям по муниципальной службе в настоящее время не представляется возможным по причине конституционного отделения системы органов местного самоуправления от органов государственной власти, а также введения специального законодательства о муниципальной службе. Однако это не ограничивает субъекты РФ в принятии законов, устанавливающих единый порядок аттестации государственных и муниципальных служащих.[[10]](#footnote-10)

## 

## 1.5. Выводы по главе 1

* Аттестация – традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.[[11]](#footnote-11) Посредством этой формы оценки определяют соответствие (или несоответствие) работника должности.
* Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на: 1) мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте; 2) более глубокое понимание руководителями значения и ценности работников, на принятие обоснованных решений в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников; 3) разработку новых методов эффективного управления, в целом – на усовершенствование системы кадровой политики организации, на устранение имеющихся проблем. Т. е. проведение аттестации приносит пользу и организации, и руководителям, и работникам!
* В нашей стране сложились и используются три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация научных и научно - педагогических работников и аттестация персонала организаций основного звена управления.
* Организацию аттестации работников можно разделить на три этапа, при учитывая, что содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов:

1. *Подготовка к проведению аттестации*. (На этом этапе издаются приказы о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии; составляется список сотрудников – аттестуемых; подготавли-ваются отзывы – характеристики и аттестационные листы; информируется персонал о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации).
2. *Проведение аттестации*. (Заседание аттестационной комиссии с аттестуемыми и их непосредственными руководителями; рассмотрение всех материалов, предоставленных на аттестацию; заслушивание аттестуемых и их непосредственных руководителей; формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников).
3. *Подведение итогов аттестации.*(Подведение итогов аттестации, принятие решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию).

* Законодательное установление соотношения должностей государственной и муниципальной службы предполагает, во-первых, выработку единой системы квалификационных требований к должностям государственной и муниципальной службы, во-вторых, определение степени (а в некоторых случаях количественного коэффициента) соответствия (несоответствия) должностей государственной службы должностям муниципальной службы с учетом объема знаний, стажа работы и других показателей, требуемых для их замещения.

# Глава 2. Аттестация в администрации Центрального района

# г. Новосибирска

## 2.1. Особенности проведения аттестации работников администрации Центрального района г. Новосибирска

Непосредственным местом прохождения моей учебно – ознакомительной практики был организационно-контрольный отдел администрации Центрального района г. Новосибирска.

Организационно-контрольный отдел является структурным подразделением администрации Центрального района, входящим в структуру управления заместителя главы администрации по организационной работе.

Функция по управлению персоналом принадлежит организационно-контрольному отделу, состоящему из начальника отдела, заместителя начальника отдела, главного специалиста, двух ведущих специалистов и двух специалистов I категории.

Организационно-контрольный отдел обязан осуществлять работу по совершенствованию структуры администрации; состоянию и движению кадров в администрации; формированию резерва кадров; переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих; обеспечению проведения конкурсов на замещение вакантных должностей аттестаций, квалификационных экзаменов муниципальных служащих; соблюдению работниками структурных подразделений администрации правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины.

Для получения объективной информации об уровне профессиональной подготовки, результативности деятельности сотрудников, а также для решения вопроса о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда проводится их аттестация.

Аттестация проводится один раз в три года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются Постановлением об аттестации, Положением об аттестации и приложениями к нему.

Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности мэрии ее структурных подразделений по подбору, повышению квалификации и расстановке кадров муниципальных служащих, определения уровня профессиональной подготовки и степени соответствия занимаемой должности.

Аттестации подлежат муниципальные служащие, замещающие высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы.

Основными задачами аттестации являются:

* формирование высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих;
* определение уровня профессиональной подготовки и степени соответствия муниципальных служащих замещаем муниципальным должностям муниципальной службы;
* стимулирование профессионального роста муниципальных служащих;
* выявление перспектив использования профессиональных способностей муниципального служащего;
* использования каждого муниципального служащего в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;
* определение необходимого уровня квалификации, дополнительной профессиональной подготовки муниципального служащего.

Аттестация проводится один раз в три года. Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. В состав аттестационной комиссии входят председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены комиссии.

В результате аттестации аттестационная комиссия дает муниципальному служащему одно из следующих оценок:

* соответствует замещаемой муниципальной должности;
* соответствует муниципальной должности при условии выполнения рекомендаций комиссии;
* не соответствует замещаемой муниципальной должности.

Руководитель структурного подразделения вправе на основании рекомендаций аттестационной комиссии и с соблюдением действующего законодательства принять решение:

* о повышении муниципального служащего в должности;
* о включение в кадровый резерв на вышестоящую муниципальную должность;
* о поощрении муниципального служащего;
* об установлении, изменении или отмене надбавки к должностному окладу;
* о понижении в должности или освобождении занимаемой должности.

## 

## 2.2. Анализ аттестации, проводимой в администрации Центрального района

Время прохождения моей практики совпало с проведением очередной аттестации муниципальных служащих администрации (с 14.02.2005 по 18.02.2005). Во исполнение постановления мэра «Об утверждении Положения о проведении аттестации муниципальных служащих», Мэрия г. Новосибирска издала Приказ «О проведении аттестации муниципальных служащих». На основании этого Приказа руководство администрации утвердило Постановление об аттестации и Положение о проведении аттестации муниципальных служащих, с приложениями.

Через организационно- контрольный отдел проходит вся документация по аттестации госслужащих, составляющая немалый объем. Однако, увидев отношение как аттестуемых, так и сотрудников, не подлежавших аттестации, я сделала вывод, что данная процедура носит в основном формальный характер в том смысле, что реальной оценке подвергаются лишь образовательный уровень и опыт работы (в плане соответствия должностным инструкциям), а уже потом внимание уделяется оценке реальной деятельности служащих, их сильных и слабых сторон в профессиональном и личностном плане. Но при этом следует заметить, что все сотрудники, их руководители, а также организаторы оценки признают необходимость и значимость аттестации. Если говорить о продвижении по служебной лестнице, то, по словам сотрудников отдела, это событие случается не чаще, чем раз в несколько лет. При этом формально существует кадровый резерв, однако при появлении вакантных должностей о нем почему-то «забывают».

Большинство сотрудников администрации имеют высшее образование, многие имеют два высших образования, почти все окончили курсы повышения квалификации. Из этого следует, что в целом уровень образования и профессиональной подготовки муниципальных служащих администрации Центрального района находится на высоком уровне.

Стоит заметить, что во всем управлении наблюдается авторитарный стиль руководства. В принципе, данный факт во многом обусловлен спецификой самой организации - органа власти, поскольку вся система государственного управления построена иерархически - распоряжения передаются сверху вниз по вертикали, а снизу вверх поступает информация об исполнении полученных распоряжений и различного рода отчетность. Из-за этого недостаточно хорошо развита обратная связь в процессе выполнения работ, так как единственно важная вещь - сдать документы и отчеты в срок.

Все выше перечисленное говорит о том, что аттестация служащих в администрации проводится неэффективно, а сотрудники (в целом достаточно компетентные) признают этот факт также как необходимость лучшего проведения аттестации.

В рамках своего исследования я провела беседу с начальником организационно-контрольного отдела и ее заместителем. На мой взгляд, их мнение, как мнение наиболее компетентных работников в области кадрового управления, имеет большую значимость и должно отражать истинное положение вещей в администрации.

И начальник отдела, и ее заместитель, отвечая на 1 вопрос, отметили необходимость и значимость проведения аттестации, но при условии повышения ее эффективности. При ответе на 2 вопрос мнения разделились: заместитель начальника отдела ответила, что о слабостях и достоинствах работника больше всех знает его непосредственный руководитель и следовательно только он сможет дать справедливую оценку; начальник отдела думает, что наиболее надежную и достоверную оценку аттестуемому может дать группа экспертов – аттестационная комиссия, т.к. она все равно обладает необходимыми данными о работнике и лишена субъективизма в оценке. 3 в. – за весь период их работы было проведено, соответственно, 2 и 5 аттестаций, при этом обе утверждают (4 в.), что основные принципы и порядок проведения аттестаций не менялись за последние 10 лет. На вопросы 5 и 6 обе ответили одинаково: работники администрации относятся к аттестации как к необходимой и важной форме оценки их деятельности, а если иногда у работников возникает негативное отношение к аттестации, то потому что они не видят ее конкретных результатов. В конце интервью начальник организационно-контрольного отдела пожелала, чтобы в нормативно – правовых актах были учтены новые методические рекомендации по улучшению проведения аттестации, разработанные научными работниками, подобное «освежение» старых правил, по ее мнению, помогло бы. Заместитель начальника отдела, в свою очередь, заметила, что необходимо внести изменения в принципы критерии оценки личностных и профессиональных качеств муниципальных служащих.

## 2.3. Основные проблемы аттестации

* *Несовершенство законодательства*. Не четкое определение в законодательстве необходимости аттестации приводит к тому, что каждый (это относится и к организациям, и к руководителям, и к работникам) понимает назначение и цели аттестации по – разному.

На федеральном уровне действует ряд законов, регулирующий аттестацию, при этом многие субъекты РФ не приняли к настоящему моменту законы, предусматривающие единую систему квалификационных требований к должностям муниципальной службы. Это затрудняет проведение аттестации муниципальных служащих соответствующими органами муниципальных образований.

Вообще, сегодня для метода правового регулирования трудовых отношений больше всего характерно сочетание централизованного (государственного) и локального (местного) регулирования. Причем соотношение это изменяется все больше в сторону расширения локального регулирования, а централизованное нормативное устанавливает лишь минимальный уровень гарантий трудовых прав, который не может снижаться ни при каких условиях. Он может только повышаться.[[12]](#footnote-12) Это факт в лишний раз подтверждает необходимость усовершенствования местных нормативно – правовых актов, регулирующих трудовые отношения в целом, аттестацию муниципальных служащих - в частности.

* *Некомпетентность руководителей и работников кадровых служб.* В настоящее время зачастую руководителям и специалистам предприятий различных форм собственности недостает компетентности, управленческой культуры, психологической устойчивости, умения работать в кризисных и экстремальных ситуациях. Сформировавшиеся в прежних условиях управления и хозяйствования традиции, знания и опыт значительной части руководителей и специалистов стали существенным тормозом экономических и организационных нововведений.
* *Несовершенство основных критериев оценки*. Недостаточная направленность самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала, и на выявление резервов использования потенциала человеческих ресурсов.
* *Недостаточное использование результатов аттестации.* Ничто так не убивает систему оценок, как то, что ее результаты не используются. А как показывает практика, результаты аттестации сказываются лишь на весьма ограниченном числе лиц – не более 3-5 % аттестуемых.[[13]](#footnote-13) Возможности аттестации используются далеко не в полной мере и это порождает следующие ниже проблемы.
* *Формальное отношение к аттестации аттестуемых и аттестационной комиссии.*
* *Неэффективность аттестации.* Из-за низкой эффективности и непонимания важности данного направления кадровой работы приводит к нежеланию органов местного самоуправления самостоятельно решать этот вопрос. Например, в период действия нормы, принятой в январе 1999 г., определяющей порядок и условия проведения аттестации в Тюменской области ни в одном муниципальном образовании аттестация не была проведена.[[14]](#footnote-14)

## 

## 2.4. Предложения по устранению проблем

Во всех случаях комиссии должны руководствоваться официально принятой системой принятия кадровых решений (в соответствии с КЗоТ). Т. е. необходимо, чтобы все аттестуемые были оценены едиными и общими критериями, это устранит возможность возникновения конфликтов, недомолвок и недопонимания по поводу принятого решения.

Работники кадровых служб должны приложить все усилия к тому, чтобы руководители поняли основные принципы и значимость аттестации, потому что в большой мере отношение работников к проведению аттестации зависит от мнения их руководителей.

Члены комиссии должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого сотрудника, чтобы иметь более полное представление о нем. Аттестационная комиссия, принимая решение, определенным образом ограничивает большую вероятность субъективизма оценки непосредственного руководителя.

Необходимо, чтобы и сами оцениваемые сотрудники понимали значимость аттестации, видели ее справедливость.

Требуется повысить компетентность организаторов оценки.

Нужно, чтобы работник убедился в использовании результатов проведенной аттестации, видел конкретные изменения благоприятные для его организации и улучшение своего положения. Администрация организации должна разрабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, и более широкое использование научных методов управления и организации труда. Это устранит формальный подход с их стороны к аттестации и она больше не будет восприниматься как ненужная «прихоть» руководства.

# Заключение

Современное время диктует все новые и новые правила, необходимость аттестации не вызывает сомнений, и подавляющее большинство крупных организаций (как в государственном , так и частном секторе) понимают ее значение. Хотя наш, российский частный сектор пытается следовать новым веяниям кадровой политики и вообще лучше и легче приспосабливается к новым условиям – он еще не может эффективно управлять человеческими ресурсами. Государство, государственная служба – еще более консервативное «явление», с трудом приспосабливающее к новым условиям (наверное, это можно объяснить нашим «советским, коммунистическим прошлым» и тем, что сейчас на госслужбе работают люди «старой закалки»). Поэтому умение проводить эффективную аттестацию – один из основных задач по улучшению кадрового управления.

Аттестация руководителей и специалистов является важнейшим инструментом в работе с управленческими кадрами, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу.

Именно грамотное и квалифицированное проведение аттестации способствует совершенствованию работы с кадрами, наиболее рациональному использованию профессиональных и личностных качеств работников, усилению их материальной и моральной заинтересованности в результатах труда.

Аттестация представляет собой анализ прошлых успехов и неудач сотрудников и включает оценку их пригодности для повышения в должности или необходимости дополнительного обучения. Она имеет следующие положительные стороны:

* Начальнику и подчиненному приходится встречаться и обсуждать общие проблемы, связанные с работой. Аттестуемые сотрудники приходят к пониманию того, что нужно делать;
* Аттестация показывает возможность достижения целей, поставленных вышестоящим руководством, которое, в свою очередь, получает информацию о проблемах, возникающих при их осуществлении. Таким образом, для информирования руководящего звена внутри организации формируется эффективная система раннего предупреждения;
* Аттестация позволяет начальникам получать информацию о подчиненных и действительном характере выполняемых ими служебных обязанностей. Проведение аттестаций поможет руководителям поддерживать контакт с сотрудниками подразделений. Может быть, они откроют в своих подчиненных навыки и умения, о которых прежде не знали. Полученные данные могут быть внесены в кадровый план фирмы и таким образом помогут избежать принудительного сокращения штатов, окажут помощь в преемственности руководящих кадров и выявлении необходимости в обучении персонала.
* Руководители часто в той или иной форме оценивают сотрудников, но неохотно обсуждают, на чем основано их мнение. При квалификационной аттестации случайная оценка заменяется на официальный систематический порядок действий. Сотрудники знают, что их работу будут оценивать по критериям, которые применяются в ходе аттестации. (Действительно, зная о том, что вскоре будет проводится аттестация, сотрудник может постараться работать лучше, чтобы тем самым повлиять на благоприятный результат оценки.).

При проведении аттестации руководство должно постараться извлечь из нее как можно больше пользы.

# Список литературы

1. Полетаев Ю. Н. Аттестация работников. – М. Проспект, 2006. - 112 с.
2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. –СПб. Питер,2005.-
3. Беннет Роджер. Секреты эффективного управления. -М. Лори,1999.-
4. Калачева С. А. Аттестация. –М. Издательство ПРИОР, 2007
5. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал – технологии. -М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел –Синтез»», 2001.- 119-182 с.
6. Психология труда / Под ред. А. В. Карпова. – М.: ВЛАДОС – ПРЕСС, 2005.- 302- 311 с.
7. Бондаренко М. Правовое регулирование труда муниципальных служащих. - Обнинск: Институт муниципального управления, 2001.-108-124 с.
8. Зеер Э. Ф. Психология профессий. - М.: Академический Проект, 2003.-163-201 с.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.
10. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 416-426 с.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Уч.-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 207-222 с.
12. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Уч.-практическое пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – 207-222 с.
13. Аксенов Е. А. и др. Управление персоналом в системе государственной службы. – М.: ИПК госслужбы, 1997. –
14. Базаров Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. - М.: ИПК госслужбы, 2000
15. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. - М.: ИПК госслужбы, 1995. -
16. Порядок и условия прохождения муниципальной службы /Под общ. ред. А. Ф. Мурашко, О. Л. Савранской, В. А. Столяровой. – М.: Муниципальная власть, 1999. –
17. Чекалев М., Клюшина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом. – 2000. - №5. – С.30-32.
18. Аттестация – это не только технология, но и творчество. К оценке и отбору муниципальных руководителей и служащих малых городов // Служба кадров и персонал. – 2004. -№ 5. – С. 62-64.
19. Некоторые вопросы аттестации государственных служащих // Кадры. – 1999. - № 4. – С. 17-22.

# Приложение

#### Приложение 1

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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 государственной гражданской службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Стаж государственной службы (в том числе стаж государственной гражданской службы) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

7. Классный чин гражданской службы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование классного чина и дата его присвоения)

8. Вопросы к государственному гражданскому служащему и краткие ответы на них \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией

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

10. Краткая оценка выполнения гражданским служащим рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

11. Решение аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы; соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной гражданской службы в порядке должностного роста; соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации; не соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы)

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)

Дата проведения аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомился \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись государственного гражданского служащего, дата)

(место для печати государственного органа)

Приложение 2

**СВЕДЕНИЯ**

**которые должны быть отражены в отзыве о**

**государственном служащем при проведении его аттестации**

1. Фамилия, имя, отчество.

2. Замещаемая муниципальная должность на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность.

3. Перечень основных вопросов, в решении которых принимал участие.

4. Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности.

#### Приложение 3

**Аттестационный лист**

**муниципального служащего**

**Администрации Центрального района г. Новосибирска**

1. Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Замещаемая должность на момент аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Дата назначения на данную должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Сведения об образовании:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.1. Базовое профессиональное образование:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год окончания | Специальность | Квалификация |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

5.2. Переподготовка:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Год окончания | Специальность | Квалификация |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

5.3. Повышение квалификации:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Учебное заведение | Специальность, специализация | Количество часов |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Ученая степень, учебное звание\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Общий трудовой стаж\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Стаж муниципальной службы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Поощрения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Взыскания:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Краткая оценка выполнения муниципальными служащими рекомендаций предыдущей аттестации:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(выполнены, выполнены частично, не выполнено)

1. Вопросы к муниципальному служащему и краткие ответы на них:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Оценка служебной деятельности муниципального служащего:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Решение членов аттестационной комиссии | Количество голосов | |
| за | против |
| Соответствует занимаемой должности |  |  |
| Соответствует занимаемой должности, при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии |  |  |
| Не соответствует занимаемой должности |  |  |

1. Количественный состав аттестационной комиссии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

1. Итоговое решение аттестационной комиссии:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов):

Председатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (инициалы, фамилия)

Заместитель председателя \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (инициалы, фамилия)

Секретарь \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (инициалы, фамилия)

Члены комиссии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (инициалы, фамилия)

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

(дата проведения аттестации)

С аттестационным листом ознакомлен(а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата, подпись аттестуемого)

1. Решение мэра, первого заместителя мэра, заместителя мэра или главы администрации района города по итогам аттестации и дата его принятия:

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

М.П. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

#### Приложение 4

**Заявление о несогласии с отзывом руководителя**

Председателю аттестационной комиссии

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

(инициалы, фамилия)

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

(наименование должности)

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

(наименование структурного подразделения мэрии)

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

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

(инициалы, фамилия)

Заявление

В связи с несогласием с отзывом руководителя прошу приобщить к материалам аттестации следующие сведения о моей служебной деятельности за период с \_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_ :

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

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

(дата) (подпись)

#### Приложение 5

Сведения

о результатах аттестации муниципальных служащих,

прошедших аттестацию с \_\_\_\_\_ по\_\_\_\_\_

в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование аттестационной комиссии)

Список муниципальных служащих, прошедших аттестацию

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п.** | Ф.И.О | **Замещаемая должность** | **Дата проведения аттестации** | **Вывод аттестационной комиссии** | **Рекомендации аттестационной комиссии** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Наименование структурного подразделения мэрии | | | | | |
| *Высшие муниципальные должности:* | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |
| *Главные муниципальные должности:* | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |
| *Ведущие муниципальные должности:* | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |
| *Старшие муниципальные должности:* | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |
| *Младшие муниципальные должности:* | | | | | |
| 1 |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |

Таблица 2

Рекомендации вынесенные аттестационной комиссией

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п. | Характер рекомендации | **Количество, человек** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Повышение муниципального служащего в должности |  |
| 2 | Включение муниципального служащего в кадровый резерв на вышестоящую муниципальную должность муниципальной службы |  |
| 3 | Установление, изменение или отмена надбавки к должностному окладу мун. служащего за особые условия муниципальной службы |  |
| 4 | Направление муниципального служащего на повышение квалификации |  |
| 5 | Направление муниципального служащего на профессиональную переподготовку |  |
| 6 | Направление муниципального служащего на получение дополнительного профессионального образования, соответствующего уровню образования, требуемого для замещаемой должности |  |
| 7 | Понижение муниципального служащего в должности или освобождение от замещаемой муниципальной должности |  |
| 8 | Другие рекомендации |  |

Список муниципальных служащих, аттестация которых перенесена на другой срок

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п. | Ф.И.О. | Замещаемая должность | Наименование отдела | Причина |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Наименование структурного подразделения мэрии** | | | | |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия (подпись)

#### Приложение 6

ИТОГИ

Аттестации муниципальных служащих

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

(наименование аттестационной комиссии)

прошедших аттестацию с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п. | Наименование структурного подразделения мэрии | Численность, человек | | Подлежало аттестации в соответствии с распоряжением мэра от\_\_\_\_ №\_\_\_, человек | Аттестовано человек | Из них: | | | Прошло аттестацию, % к фактической численности | Основание (протокол от\_\_\_\_ №\_\_\_\_) |
| Согласно штатному расписа-нию | Факти-ческая | соответ-ствуют занимаемой должности | соответствуют занимаемой должности при условии выполнения аттестационной комиссии | не соответ-ствуют занимаемой должности |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

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

Инициалы, фамилия (подпись)

**Аттестация муниципальных служащих (Администрация Центрального района г. Новосибирска).**

1. **Что Вы думаете об эффективности аттестации? Выберите, пожалуйста, один из предложенных ответов:**

* Считаю аттестацию необходимой и очень важной процедурой в управленческой работе;
* Аттестация нужна, но следует повысить ее эффективность;
* Считаю, что аттестация в том виде, в каком она проходит, приносит больше вреда, чем пользы;
* Я принципиально против любых аттестаций.

1. **Как Вы думаете, кто может дать наиболее надежную и достоверную (информацию) оценку аттестуемому:**

* Люди, работающие с ним непосредственно – коллеги;
* Непосредственный руководитель;
* Группа экспертов – аттестационная комиссия;
* Сам аттестуемый – самоаттестация;
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **За весь период Вашей работы в администрации сколько было проведено аттестаций ?**

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

1. **Менялись ли основные принципы и порядок проведения аттестаций за последние 10 лет ? Если да, то как Вы думаете можно ли считать эти изменения – усовершенствованием организации аттестации ?**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |

1. **По Вашему мнению, как воспринимают аттестацию работники администрации:**

* Как ненужная формальность ;
* Как необходимая и важная форма оценки их деятельности;
* Как возможность попасть в кадровый резерв и получить шанс продвинуться по служебной лестнице;

|  |
| --- |
|  |
|  |

1. **Как Вы думаете, почему иногда у работников возникает негативное отношение к аттестации:**

* Потому, что они не знают цели и значения аттестации;
* Потому, что они не видят конкретных результатов аттестации (т.е. аттестация проводится неэффективно);
* Потому, что их непосредственные начальники также негативно относятся к проведению аттестации;

|  |
| --- |
|  |
|  |

1. **Чтобы Вы хотели предложить для улучшения организации аттестации, для более эффективного использования ее результатов ?**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |

**Большое спасибо за помощь!**

1. Бондаренко М. В. Правовое регулирование труда муниципальных служащих. – Обнинск.: Институт муниципального управления, 2001. – 109 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. -М.:ИПК госслужбы, 2000. – 45 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал – технологии. -М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел –Синтез»», 2001.- 177-190 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба. – М: 1999. С. 158. [↑](#footnote-ref-4)
5. Калачева С. А. Аттестация. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 3-4 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. ( 2005, № 110) [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом организации: Учеб./Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001, 416– 426 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Калачева С. А. Аттестация. – М. Издательство ПРИОР, 2001. [↑](#footnote-ref-8)
9. Магура М. И., Курбатова М. Б. «Современные персонал – технологии» -М. 2001 [↑](#footnote-ref-9)
10. Бондаренко М. Правовое регулирование труда муниципальных служащих. - Обнинск: Институт муниципального управления, 2001.-108-124 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Уч. – практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2002, с. 225. [↑](#footnote-ref-11)
12. Полетаев Ю. Н. Аттестация работников. –М. Проспект, 2001.-46 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Чекалев М., Клюшина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом. – 2000. - №5. – С.30-32. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бондаренко М. Правовое регулирование труда муниципальных служащих. - Обнинск: Институт муниципального управления, 2001.-108-124 с. [↑](#footnote-ref-14)