**Содержание**

Введение

1. Немного об аттестации
2. Аттестационная оценка
3. Определение состава аттестационной комиссии
4. Выбор критериев оценки
5. Выбор методов аттестационной оценки
6. Аттестационный отчет

Вывод

Приложение

**Введение**

Аттестация руководителей представляет собой специфический метод оценки руководителя с целью определения соответствия его профессиональной компетенции требованиям рабочего процесса должности, а также уточнения действующих на предприятии технологических процессов, процедур и должностных инструкций.

Главная цель аттестационной оценки — повышение эффективности должности. Одной из ее важнейших целей является корректировка мотивационных механизмов рабочего процесса и определение потребностей в обучении.

1. **Немного об аттестации**

Основными задачами аттестации руководителей являются: оценка результатов деятельности руководителей и установление соответствия занимаемым ими должностям; повышение их ответственности за результаты работы, состояние трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечение безопасных условий труда в возглавляемой аттестуемым государственной организации; выявление кандидатур в резерв на выдвижение.

Аттестация руководителей проводится не реже одного раза в три года, если не установлен иной срок. Основанием для проведения аттестации руководителей является приказ, которым устанавливаются:

- сроки и график проведения аттестации;

- список руководителей, подлежащих аттестации;

- состав аттестационной комиссии, ее председатель, заместитель председателя, секретарь.

Приказ о проведении аттестации руководителей доводится до сведения аттестуемых не позднее чем за один месяц до начала аттестации.

На каждого аттестуемого не позднее чем за 10 дней до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляются:

- аттестационная характеристика в 2 экземплярах, подписанная Министром либо уполномоченным им заместителем;

- аттестационный лист в 2 экземплярах;

- должностная инструкция;

Аттестуемый должен быть ознакомлен с аттестационной характеристикой не позднее чем за 7 дней до начала проведения аттестации.

Заседания аттестационной комиссии проводятся в соответствии с графиком проведения аттестации при наличии большинства членов аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия: рассматривает материалы, представленные на аттестуемого; заслушивает сообщение аттестуемого о работе и его ответы на вопросы членов аттестационной комиссии.

Аттестация руководителя проводится в присутствии аттестуемого. В случае неявки руководителя на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине его аттестация проводится в дополнительные дни, предусмотренные графиком.

На заседании аттестационной комиссии ведется протокол, который подписывается председателем комиссии и секретарем.

По результатам аттестации руководителя аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из следующих решений: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации об улучшении работы аттестуемого, о зачислении его в резерв для выдвижения на вышестоящую должность.

Решение аттестационной комиссии считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих на ее заседании членов комиссии.

При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

По итогам аттестации заполняется аттестационный лист, в который заносятся решение и рекомендации аттестационной комиссии (при их наличии)

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Результаты аттестации объявляются аттестуемому непосредственно после проведения тайного голосования.

Аттестационный лист и аттестационная характеристика руководителя хранятся в личном деле аттестуемого.

2. **Аттестационная оценка**

Известно, что аттестация руководителя может носить обязательный, то есть предусмотренный законодательством процесс. Этот процесс относится к определенным руководящим должностям, срокам и процедурам. Необходимо отметить, что процесс аттестационной оценки в любом случае носит нормативный характер. Это связано с тем, что основные процедуры аттестационной оценки в компании должны быть закреплены внутренними нормативными актами.

И все же — когда и для чего более уместно проводить аттестационную оценку? Прежде всего, аттестационная оценка уместна для подготовки кадровых перемещений в компании. Она чрезвычайно важна для проведения мероприятий по конкурсной схеме замещения должностей. Особенно она актуальна в том случае, если основные претенденты на должность привлекаются из внутренних ресурсов в соответствии с ротационными планами компании.

Далее, аттестационная оценка весьма уместна для решения вопросов формирования заработной платы и компенсаций в компании. Для многих компаний проведение аттестационных мероприятий является обязательной предварительной процедурой для изменения системы оплаты труда должности.

Несомненно, аттестация чрезвычайно уместна при завершении этапов проекта либо собственно самого проекта. Аттестационная оценка достижения целей, выполнения задач и исполнения функций проекта может явиться мерилом эффективности работы над проектом, а также определения бонусов и величины премий по итогам выполнения проекта. Ну и, конечно, аттестационная оценка необходима при определении соответствия профессиональной компетенции лица требованиям занимаемой должности. Структурно аттестационный процесс представляет собой совокупность последовательных действий, осуществляемых в компании должностными лицами.

Цель аттестации — это не только определение соответствия достижения должностью поставленных целей, задач и функций, это и комплексная аттестация должности и человека в нем. Аттестовать руководителя означает:

определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями компании;

определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей;

выявить приоритетность задач и реализуемых функций — какие функции должности являются приоритетными для достижения целей должности, с одной стороны, и являются ли они приоритетными в их исполнении непосредственно руководителем, с другой стороны.

**3. Определение состава аттестационной комиссии**

Необходимо всегда помнить, что вопрос о составе аттестационной комиссии — вопрос целей аттестации. Для чего проводится аттестационная оценка. Но в любом случае главная задача аттестационной комиссии — организовать процесс оценки профессиональной и корпоративной компетенции руководителя.

Аттестационная комиссия управляет процессом аттестационной оценки и, прежде всего, определяет состав экспертной комиссии.

Экспертная комиссия — рабочая группа, формируемая для проведения технологии экспертных оценок. В ее состав при проведении аттестации руководителей включаются начальник аттестуемого, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные.

Дополнительно в качестве экспертов могут привлекаться наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей. Особо интересным может быть включение в состав экспертов клиентов компании, с которыми, в силу исполнения функций должности, взаимодействует аттестуемый. Одним из главных экспертов выступает также сам аттестуемый.

**4. Выбор критериев оценки**

Критерии оценки — это и есть система индикаторов, которая должна позволить оценить эффективность деятельности руководителя. Важно иметь в виду, что для каждой должности приоритетными являются свои критерии.

Например, для высших менеджеров и специалистов весьма важными являются следующие критерии: профессиональные (управленческие) качества; достижение целей должности; достижение задач должности; исполнение функций должности.

Наиболее часто в качестве оцениваемых критериев профессиональных управленческих применяются: выполнение поставленных производственных целей и задач, умение организовывать и проводить рабочие совещания и собрания, умение грамотно обучать персонал, умение правильно оценивать подчиненных, профессиональная компетентность, надежность, самостоятельность в работе, бережливость и расчетливость, стремление к повышению квалификации, взаимоотношения с коллегами и т.д.

Цели должности — это фиксация результата, который должен быть достигнут в определенный срок и при использовании определенных ресурсов. Они определяются на отчетный период и в основе своей отражают выполнение плана компании, подразделения, должности на определенный срок.

Известно, что цели должны соответствовать следующим критериям: они должны быть конкретными и измеримыми; они должны быть достижимыми и согласованными; они должны быть реалистичными, но требующими серьезных усилий; их должно быть легко проследить во времени.

**5. Выбор методов аттестационной оценки**

При выборе методов проведения аттестации персонала важно учитывать их разделение на методы индивидуальной оценки и методы групповой оценки.

Самый простой и достаточно эффективный способ оценки — рейтинговый метод, при котором непосредственный начальник (эксперт) отмечает уровень эффективности руководителя в специально разработанных бланках.

Существует также сравнительный метод, его смысл заключается в сравнивании между собой деятельности различных руководителей. Часто применяется метод записи: в течение периода, за который оценивается деятельность руководителя, ведутся записи, и они затем представляются при аттестации. Находят в практике свое применение специальные методы: поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям, прочие.

Отметим, что не все существующие методы эффективны для осуществления аттестационной оценки.

Под регламентом аттестационной оценки обычно понимается разработанный порядок проведения аттестации на основе специальных документов. К таким регламентам можно отнести прежде всего Положение о проведении аттестации в компании, а также другие нормативные и методические документы, необходимые для организации аттестационного процесса.

1. Подготовить и утвердить Положение об аттестации.

2. Разработать приказ (распоряжение) о целях, порядке и сроках проведения аттестации, аттестуемые должности, привлекаемый список экспертов, выделяемый для этих целей бюджет.

**6. Аттестационный отчет**

Обычно аттестационный отчет имеет следующую структуру:

1. Описание аттестационной процедуры.

2. Анализ и оценка профессиональных управленческих качеств.

3. Анализ и оценка достижения целей должности.

4. Анализ и оценка решения основных задач должности.

5. Результаты оценки исполнения должностных функций (по каждой области деятельности и общий результат).

6. Итоговая аттестационная оценка.

7. Выводы.

8. Заключение руководителя.

9. Приложения.

Описание аттестационной процедуры содержит обычно:

цель аттестационной оценки;

метод оценки;

оценочную шкалу;

состав аттестационной комиссии и экспертной группы.

В разделах, касающихся анализа результатов оценки, приводятся средние оценки, причем отдельно самооценка аттестуемого и средняя оценка экспертов. Уровень средних оценок детализируется до конкретных управленческих целей, задач, функций должности. По всем оцениваемым критериям акцентируется внимание на самых высоких и самых низких оценках. Указываются сильные и слабые стороны аттестуемой должности как по собственному мнению аттестуемого, так и по мнению экспертов. Отчет дополняется графическим материалом.

После анализа формируется итоговая аттестационная оценка по исполнению целей, задач и функций должности каждым экспертом и приводятся средние экспертные оценки.

Затем аттестуемый излагает свое мнение по результатам изучения им аттестационного отчета. В случае возникновения каких-либо проблемных вопросов осуществляется их совместное обсуждение. Каждый из экспертов высказывает свое мнение по результатам отчета. В конце заседания членами комиссии выносится окончательное заключение по результатам аттестационной оценки.

Например, аттестация руководителя филиала торговой компании показала, что сотрудник не соответствует занимаемой должности. Следствием этого стало решение об организационном укреплении филиала, возник вопрос о совершенствовании системы управления филиалом с точки зрения анализа экономических результатов, определения внутрифирменного ценообразования, делегирования полномочий в области закупок товара, изменения механизмов обоснования и ввода в ассортимент новых товаров и вывода товаров из ассортимента. Было принято решение о существенном изменении системы обучения персонала продаж филиала и привлечение их к стажировке на головном предприятии. На основании результатов аттестации была существенно изменена система оплаты труда сотрудникам филиала и прежде всего руководителю филиала.

**Вывод**

Аттестационный процесс руководителей — необходимое условие глубокого анализа состояния дел в сфере его ответственности.Главная цель аттестационного процесса — определение сильных и слабых сторон исполнения функций должности, определение соответствия силы и слабости этих сторон стратегии развития компании.Выбор методов аттестационной оценки руководителя — очень сложный вопрос, который находится в прямой зависимости от целей такой аттестации.

Любая аттестация должна рассматриваться как средство развития компании и ее сотрудников.

Проведение аттестационной оценки руководителей — очень деликатный вопрос и требует очень высокого уровня профессионализма людей, которые ее организуют.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

РУКОВОДИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ, МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

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

(наименование)

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

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

2. Год рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Сведения об образовании, переподготовке, повышении

квалификации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность

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

и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание,

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

когда и где повышал квалификацию, проходил переподготовку)

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

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

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

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

4. Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5. Стаж работы на руководящей должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

6. Вопросы, заданные руководителю, и краткие ответы на них \_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной

комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

8. Предложения, высказанные аттестуемым руководителем \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

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

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

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

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

10. Оценка деятельности аттестуемого (вывод о соответствии

занимаемой должности) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

Количество голосов: "за" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

"против" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

10.1. Оценка по работе с обращениями граждан \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

12. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

Подписи: председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

заместитель председателя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

секретарь \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

члены комиссии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

С аттестационным листом ознакомлен

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

(подпись аттестуемого)