

СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДЕНО
<p>Протокол заседания профсоюзного комитета Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения города Москвы «Московская средняя специальная музыкальная школа (колледж) имени Гнесиных»</p> <p>№ <u>5/19</u> от "<u>05</u>" <u>апреля</u> 2019 г.</p>	<p>приказом Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения города Москвы «Московская средняя специальная музыкальная школа (колледж) имени Гнесиных»</p> <p>От "08" апреля 2019 г. № 1-05-53/ОД</p>

ПОЛОЖЕНИЕ
об аттестации работников Государственного бюджетного
профессионального образовательного учреждения города Москвы
"Московская средняя специальная музыкальная школа (колледж)
имени Гнесиных"

1. Общие положения

1.1. Аттестация работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения города Москвы "Московская средняя специальная музыкальная школа (колледж) имени Гнесиных" – это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2. Аттестации подлежат все категории работников Государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения города Москвы "Московская средняя специальная музыкальная школа (колледж) имени Гнесиных" (далее – Колледж), кроме указанных в пункте 1.4. Положения об аттестации работников Колледжа (далее – Положение).

1.3. Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности Колледжа в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия их занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.4. Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие в учреждении менее года;
- достигшие предельного возраста, установленного для данной должности (профессиональной группы);
- беременные женщины;

- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.5. Аттестация указанных работников проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

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

2. Виды аттестации и периодичность проведения

2.1. Аттестация подразделяется на очередную и внеочередную.

Очередная аттестация проводится с периодичностью раз в 5 (пять) лет с целью подтверждения соответствия работников учреждения занимаемым должностям.

Внеочередная аттестация может проводиться до истечения 5 (пяти) лет после проведения предыдущей аттестации по решению руководителя учреждения, с которыми аттестуемое лицо состоит в трудовых отношениях, после принятия в установленном порядке решения о сокращении должностей и (или) изменений условий оплаты труда.

3. Аттестационная комиссия

3.1. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом директора Колледжа. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии, в том числе представителей кадровой и юридической служб Колледжа. В соответствии со статьей 82 Трудового кодекса Российской Федерации (далее - ТК РФ) при проведении аттестации, результаты которой могут послужить основанием для увольнения работников в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 ТК РФ, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации учреждения.

3.2. Аттестационная комиссия является совещательным органом и действует на общественных началах.

3.3. Директор Колледжа может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств работника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

3.4. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

3.5. Председатель аттестационной комиссии:

- председательствует на заседаниях аттестационной комиссии;
- организует работ/ аттестационной комиссии;
- распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии;
- определяет по согласованию с членами аттестационной комиссии порядок рассмотрения вопросов;

- ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

3.6. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя аттестационной комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

3.7. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

3.8. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

4. Подготовка к аттестации

4.1. Для проведения аттестации ответственное лицо (далее – Сотрудник), назначенное приказом директора Колледжа, издает локальный нормативный акт, содержащий положения:

- а) о формировании аттестационной комиссии;
- б) об утверждении графика проведения аттестации;
- в) о составлении списков аттестуемых лиц;
- г) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

4.2. В графике проведения аттестации указываются следующие сведения:

- а) наименование подразделения, в котором проводится аттестация;
- б) дата и время проведения аттестации;
- в) список аттестуемых лиц.

4.3. До проведения аттестации Сотрудник готовит и вносит в аттестационную комиссию представление на каждое аттестуемое лицо.

4.4. В представлении указываются следующие сведения:

- а) фамилия, имя, отчество (при наличии) аттестуемого лица;
- б) наименование занимаемой должности на дату проведения аттестации;
- в) дата заключения трудового договора по занимаемой должности;
- г) уровень образования и (или) квалификации в соответствии с документами об образовании;
- д) результаты предыдущих аттестаций (в случае их проведения);
- е) мотивированная всесторонняя и объективная оценка профессиональных и деловых качеств, результатов профессиональной деятельности аттестуемого лица по выполнению трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором.

4.5. Представления и график проведения аттестации утверждаются директором Колледжа и доводятся до сведения каждого аттестуемого работника не менее чем за 30 (тридцать) календарных дней до начала аттестации.

4.6. После ознакомления аттестуемое лицо вправе предоставить в аттестационную комиссию дополнительные сведения, характеризующие его профессиональную деятельность за аттестационный период (с даты

предыдущей аттестации, при первичной аттестации - с даты приема на работу).

4.7. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

5.Проведение аттестации

5.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

5.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие либо перенести аттестацию на другой срок, но не более одного раза.

5.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председателем по согласованию с членами аттестационной комиссии.

5.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

5.5. Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

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

5.7. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания работника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

5.8. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

5.9. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

5.10. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

5.11. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

5.12. Аттестуемый работник знакомится с аттестационным листом под подпись.

5.14. В случае отказа, аттестуемого от подписи аттестационного листа, составляется акт об отказе аттестуемого от подписи вышеуказанного документа.

5.15. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

6. Решения, принимаемые по результатам аттестации

6.1. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- не соответствует занимаемой должности.

6.2. Результаты аттестации заносятся в протокол, который подписывают председатель, заместитель председателя, секретарь и члены аттестационной комиссии, присутствовавшие на заседании.

6.3. Протокол вместе с представлением, а также дополнительными сведениями, характеризующими профессиональную деятельность и предоставленными аттестуемым лицом самостоятельно, хранится у Сотрудника.

6.4. На аттестуемое лицо, прошедшее аттестацию, секретарем аттестационной комиссии в течение двух рабочих дней готовится выписка из протокола, содержащая фамилию, имя, отчество (при его наличии) аттестуемого лица, наименование его должности, дату заседания аттестационной комиссии, результаты голосования и решение, принятое аттестационной комиссией.

Выписка из протокола хранится в личном деле аттестуемого лица.

6.5. Директор Колледжа под личную подпись знакомит аттестуемое лицо с выпиской в течение трех рабочих дней после ее составления.

6.6. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение директора Колледжа мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

6.7. Результаты аттестации работника представляются директору Колледжа не позднее чем через три рабочих дня после ее проведения.

6.8. Директор Колледжа с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении работника в должности;
- о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;
- об изменении надбавки работнику за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы);

- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- о направлении работника на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия о переводе на другую должность;
- иные решения.

6.9. Работник в случае признания его соответствующим занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

6.10. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность директор Колледжа вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 ТК РФ.

6.11. Решения, предусмотренные пунктами 6.8 - 6.10 настоящего Положения, принимаются директором Колледжа не позднее чем через десять рабочих дней со дня аттестации работника.

6.12. По истечении указанного в пункте 6.11 настоящего Положения срока уменьшение работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

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

6.14. Аттестационная комиссия готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации работников издается распоряжение (или иной акт) Колледжа, в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий работников Колледжа, выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Методические рекомендации по проведению аттестации

Методические рекомендации предназначены для руководителей и специалистов, занятых подготовкой и проведением аттестации.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии (или комиссий, если их несколько).

Процедура аттестации – одна из ключевых в системе управления персоналом. Аттестация проводится в соответствии с утвержденным руководством организации положением и «работает» не только на тактические, но и стратегические цели.

Аттестация 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 положением о проведении аттестации и задачами, которые решаются работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

Проведение аттестации предлагается как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом, можно выделить три крупных направления работы:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или члены аттестационной комиссии заполняют необходимые стандартные формы.
2. Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего представления в аттестационной комиссии.
3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Характеристики успешной аттестации

- Это составная часть системы управления персоналом организации.
- Она не ограничивается лишь выяснением степени соответствия работников занимаемой должности.
- Среди важнейших ее целей – выявление путей повышения отдачи от людей, работающих в организации.
- Руководитель и члены аттестационной комиссии действуют скорее как советчики, консультанты, помощники, чем как прокуроры, выносящие обвинение.

- Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует делать в **будущем** для улучшения и повышения эффективности работы, чем на то, что было сделано плохо или неправильно в **прошлом**.

1. Цели аттестации

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

Аттестация работников компании – это оценочная процедура, преследующая одновременно 5 групп целей:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Рассмотрим более подробно основное содержание каждой из выделенной групп целей.

Административные цели

Аттестация обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

Для принятия административных решений обычно необходима общая оценка каждого работника, помогающая сравнить работников друг с другом.

Это предполагает оценку различных аспектов профессиональной деятельности работников. В систему оценки включаются не только показатели, отражающие специфику выполняемой работы, оценка часто предполагает учет тех условий, в которых выполняется оцениваемая работа.

Оценка качества управленческой деятельности

Аттестация призвана выяснить, в том числе, насколько успешно, насколько качественно решаются управленческие задачи, то есть те задачи, от качества решения которых в значительной степени и зависят результаты

работы аттестуемых, их мотивация и отношение к работе. Это в первую очередь задачи, относящиеся к следующим сферам деятельности:

- Планирование деятельности и распределение ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;
- Работа с документами;
- Обучение подчиненных;
- Уровень сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- Организация взаимодействия с другими подразделениями организации;
- Трудовая мораль;
- Инновации.

Оценивая работу различных категорий персонала в ходе аттестации, мы получаем важную информацию, позволяющую, кроме всего прочего, оценить работу их руководителей и установить, какие недостатки в работе зависят от исполнителя, а какие являются следствием неудовлетворительного качества управления.

Предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации

Аттестация дает работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Такая обратная связь призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей. Если работник видит, что выполнение той работы, которая не указана в его должностных инструкциях, получило положительную оценку, не зависимо от того, была ли эта оценка формальной или неформальной, то он будет продолжать выполнять эту работу. И наоборот, задания, которые указаны в должностных инструкциях, но выполнение которых не замечают или не оценивают, могут игнорироваться работником. Таким образом, оценка аттестационной комиссией работы и трудового поведения аттестуемого, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новых работников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и устанавливаемые организацией стандарты выполнения работ.

Развитие работников

Хотя аттестация и может помочь определить потребность работника в обучении и развитии, однако если это лишь интегральная или усредненная количественная оценка, выраженная в баллах, то в этом случае при ее использовании организация сталкивается с определенными ограничениями.

Это положение можно пояснить на простом примере. Предположим, у школьника в дневнике стоят следующие отметки за год: одна «пятерка», две «четверки», три «тройки» и две «двойки». Если мы посчитаем средний балл этого ученика, то получим 3,25. Эта общая оценка может быть

основанием для принятия решения о переводе в следующий класс или допуске к экзаменам (административные цели), но она мало что может сказать классному руководителю или родителям о том, где у этого ученика пробелы, на какие темы он должен обратить особое внимание, чтобы повысить успеваемость (цели развития).

Дифференцированная оценка работы аттестуемых позволяет выявить, что именно в их профессиональной деятельности требует улучшения. Оценка лишь тогда позволяет увидеть пути реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие работников.

Оценивая работу аттестуемых, важно учитывать их индивидуальные характеристики. Для этого следует формальную оценку дополнить неформальной. Неформальная оценка работы аттестуемых может проходить в следующих формах:

- обсуждение планов работы и путей достижения намеченных целей;
- подведение итогов работы за определенный период;
- консультирование, призванное выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями;
- высказывание замечаний работнику, направленных на предотвращение в будущем нежелательных образцов рабочего поведения;
- похвала, направленная на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способных привести к высоким рабочим результатам.

Оценка рабочего поведения аттестуемых позволяет наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить требования профессиональной роли – то есть требования, которые предъявляются к работнику, выполняющему данные должностные обязанности.

Совершенствование процесса управления персоналом

Аттестация может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если по итогам аттестации выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может предпринять следующие шаги;

- реорганизация процесса труда: упрощение работ, изменения организации труда и др.;
- изменение норм выработки или требований к рабочим показателям конкретных категорий работников;
- обучение, повышение квалификации или переобучение работников;
- разработка и внедрение программ, направленных на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;

- перемещение на другие должности работников, не справляющихся со своими обязанностями.

Анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет важное значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы привлечения и отбора кадров, обучения и развития работников, повышения уровня мотивации работников.

2. Подготовка к проведению аттестации

К подготовительным мероприятиям в первую очередь относится проведение руководством организации совещания для постановки целей перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. Цели аттестации, те приоритеты, которым следует придавать наибольшее значение, процедура и условия проведения аттестационных собеседований – это те вопросы, в отношении которых у работников организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

Другим важнейшим направлением подготовительной работы является проведение семинара для членов аттестационных комиссий и всех руководителей, так или иначе вовлеченных в процесс подготовки и проведения аттестации.

Ключевым направлением работы на подготовительном этапе является доведение до аттестуемых и их непосредственных руководителей стандартных форм, подлежащих заполнению, их заполнение и передача в аттестационную комиссию.

Ответственный за заполнение	Вид документа
Аттестуемый	Отчет аттестуемого
Непосредственный руководитель аттестуемого	<ul style="list-style-type: none"> - отзыв на аттестуемого - оценочная форма для оценки работы руководителей - оценочная форма для оценки работы специалистов
Отдел кадров	- аттестационный лист
Аттестационная комиссия	<ul style="list-style-type: none"> - аттестационный лист - заключение аттестационной комиссии - отчет аттестационной комиссии

Дополнение

А) для специалистов, работающих в центральном аппарате, используется особая оценочная форма (она дана в приложении);

Б) если работник ранее уже проходил аттестацию, то в аттестационную комиссию передается аттестационный лист работника с предыдущей аттестации.

Итогом подготовительного этапа является ознакомление членов аттестационной комиссии с материалами на аттестуемых:

1. Отчет аттестуемого;
2. Отзыв на аттестуемого;
3. Оценочная форма работы для оценки работы руководителей (или специалистов);
4. Аттестационный лист.

Все материалы на аттестуемых должны поступать в распоряжение аттестационной комиссии не позднее чем за две недели до заседания, на котором будут проходить аттестацию соответствующие работники. Отдел кадров и быта заполняет на каждого аттестуемого те разделы аттестационного листа, которые касаются общих сведений о работнике (возраст, образование, профессиональный опыт, трудовой стаж). После этого аттестационные листы передаются в аттестационную комиссию, и их окончательное заполнение происходит уже после аттестационного проведения собеседования с работником.

3. Проведение аттестации

Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключая проявление предубежденности.

Организация заседаний аттестационной комиссии представляет наибольшую сложность. Это связано как с необходимостью обеспечения должного уровня подготовки к заседаниям всех членов комиссии, так и с выработкой оптимального регламента проведения самих заседаний.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется заключение аттестационной комиссии и аттестационный лист.

Для обеспечения объективности и обоснованности решений, принимаемых по итогам аттестации, необходимо обеспечить четкое следование регламенту проведения аттестационного собеседования.

Стандартный регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

1. Представление аттестуемого, которое делает председатель аттестационной комиссии.
2. Заслушивание сообщения непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств работника.
3. Беседа с аттестуемым.
Эти этапы аттестационного собеседования проходят при участии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Последующее обсуждение идет без их участия.
4. Обмен мнениями между членами аттестационной комиссии.
5. заполнение членами аттестационной комиссии аттестационного листа и заключения на работника, прошедшего аттестационное собеседование.

В ходе заседания ведется протокол. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Если работник выразил свое несогласие с представленным на него отзывом (характеристикой), то аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии. При этом аттестуемый представляет в комиссию дополнительные сведения о своей деятельности за отчетный период.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и в заключение аттестационной комиссии. Аттестуемому они сообщаются непосредственно после голосования.

Аттестационный лист и заключение аттестационной комиссии заполняются по итогам аттестации в одном экземпляре, подписываются председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии, путем открытого голосования. При равенстве голосов по вопросу о соответствии занимаемой должности аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит как от уровня подготовки членов аттестационной комиссии, так и от их способности решать те проблемы, которые встают по ходу проведения собеседования.

Оценки и комментарии непосредственного руководителя являются основой для выведения итоговой оценки. Во время отчета оцениваемого

работника члены аттестационной комиссии могут использовать следующие приемы:

- слушать и задавать вопросы, чтобы сформировать максимально более полное впечатление относительно профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- время от времени подводить итог сказанного;
- указывать аттестуемому на вопросы, которые требуют дальнейшего объяснения или прояснения;
- поощрять аттестуемого к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Следует стремиться закончить собеседование на позитивной ноте, чтобы аттестуемый уходил после аттестационного собеседования с хорошим настроением на работу. В конце необходимо четко сформулировать конкретные цели, которые должны быть достигнуты в будущем.

Оценочное собеседование будет эффективным тогда, когда членам аттестационной комиссии понятны не только цели, но и те средства, которые помогут в достижении намеченного. Главными средствами при проведении оценочного собеседования являются вопросы, которые задаются аттестуемому в ходе собеседования. Наиболее полезными являются следующие вопросы:

- Что планировалось сделать за отчетный период?
- Что было сделано из запланированного?
- Что из запланированного не было сделано?
- Что мешало выполнению запланированной работы?
- В чем состоит работа аттестуемого в настоящее время?
- Какие возможны изменения в его работе в ближайшем будущем?

Оценочное собеседование используется в том числе и для того, чтобы довести до работников оценку их работы со стороны организации. Оно позволяет подвести итоги работы за подотчетный период, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и наметить совместно с аттестуемым основные направления по улучшению работы. Основой для планирования на будущее является краткий отчет аттестуемого о деятельности за отчетный период. Это помогает членам аттестационной комиссии определить, что можно ожидать от работников и какие ресурсы необходимы, чтобы помочь им достичь высоких результатов в работе.

Оценка работы руководителей

Руководители разного уровня являются наиболее значимой категорией работников, проходящих аттестацию. Основной целью оценки руководителей является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет

наилучшим образом использовать все возможности, находящиеся в его распоряжении, а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди. Оценка работы руководителя будет точной и объективной лишь в том случае, если она максимально полно учитывает основное содержание управленческой деятельности аттестуемого.

Содержание управленческой деятельности

К основным направлениям управленческой деятельности, которые в совокупности и составляют содержание работы руководителя и определяют его профессиональную успешность, можно отнести следующие:

- Планирование и распределение ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;
- Работа с документами;
- Делегирование;
- Мотивация подчиненных;
- Обучение подчиненных;
- Оказание внимания к подчиненным;
- Коммуникация (общение и обмен информацией);
- Взаимодействие с другими подразделениями;
- Трудовая мораль;
- Профессиональные знания;
- Участие в процессе нововведений.

Конечно, перечисленные выше направления деятельности не перекрывают все содержание работы руководителя. Однако они задают определенное направление при оценке управленческого потенциала руководителей.

При оценке деятельности руководителей часто выделяют три составляющие:

- а) вклад руководителя достижение целей подразделения и организации;
- б) особенности его стиля управления;
- в) личность руководителя.

При оценке руководителей учитываются производственные и финансовые показатели работы возглавляемого ими подразделения.

Оценка работы специалистов

При оценке работы специалистов на первый план выходят несколько иные показатели, чем при оценке руководителей. В первую очередь это следующие характеристики:

- Производственные показатели (производительность, качество труда);
- Выявление проблем и неполадок;
- Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования;

Работа с документами;
Сотрудничество;
Профессиональные знания;
Мотивация к труду;
Трудовая дисциплина.

Представляется важным, чтобы в результате оценки работы специалистов внимание аттестационной комиссии не было сконцентрировано главным образом на ошибках, просчетах и недостатках в работе. Необходимо, чтобы аттестационное собеседование позволило выявить как факторы, мешающие эффективной работе специалиста, так и пути повышения эффективности его работы в будущем.

Аттестация работника заканчивается заполнением аттестационного листа и заключения аттестационной комиссии. Заключение производится на основе:

а) Оценок и предложений непосредственного руководителя, изложенных в отзыве на аттестуемого и непосредственно в ходе аттестационного собеседования;

б) Отчета самого аттестуемого

в) Результатов производственной деятельности аттестуемого;

г) Успехов аттестуемого в области обучения, повышения квалификации;

д) Результатов оценки важнейших профессионально значимых качеств аттестуемого, полученных с использованием оценочной формы;

ж) Мнений членов комиссии, основанных на знакомстве с представленными на аттестацию материалами на работника и на результатах аттестационного собеседования;

з) Сравнение данных, полученных в ходе аттестации с результатами предыдущей аттестации.

4. Проведение итоговой аттестации

К сожалению, многими организациями этот наиболее важный этап при проведении аттестации рассматривается как чистая формальность. При этом часто забывают, что весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в организации в целом резервы повышения эффективности работы разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

1. Подготовка отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки).
2. Подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом).
3. Подготовка комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации.

Отзыв на аттестуемого (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника. В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перехода с его согласия на другую должность (работу) руководитель вправе принять решение об увольнении работника.

Все решения по результатам проведенной аттестации должны быть реализованы в срок не более двух месяцев со дня ее проведения. По истечении указанного срока понижение разряда, снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, а также увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни отпуска работника не засчитываются в двухмесячный срок.

После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии и руководства, связанные с увольнением или переводом работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в установленном порядке.

Отчет работника учреждения

Ф.И.О. _____ Дата _____

Подразделение _____

Должность _____

1. Укажите свои основные достижения за прошедший период

а) **в профессиональной сфере** (повышения в должности, освоение новых направлений работы, достижение более высоких результатов в работе и др.) _____

б) **в области обучения, повышения квалификации** (завершение обучения в ВУЗе, обучение на курсах, участие в семинарах, прохождение стажировок и др.) _____

2. Укажите факторы, мешающие вам эффективно работать (к какой сфере эти факторы относятся и в чем именно они состоят)

Качество управления _____

Организация и условия труда на рабочем месте _____

Обеспеченность необходимыми ресурсами _____

Другое _____

3. Укажите, что, по Вашему мнению, может позволить добиться более высоких результатов в работе:

а) _____ Вашему
подразделению _____

б) _____ компании _____ в _____ целом

4. Укажите, испытываете ли Вы потребность в обучении, повышении квалификации (если испытываете, то укажите, в каком именно) _____

Подпись _____

Отзыв работника учреждения

Непосредственного _____ руководителя _____ (Ф.И.О.,
должность)

О деловых качествах и квалификации аттестуемого работника

Ф.И.О. аттестуемого

(занимаемая должность на момент проведения аттестации);

(дата назначения на должность)

1. _____ лет аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.
2. **За это время аттестуемый проявил себя как**

3. **профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)**

- а) соответствуют требованиям работы
- б) превышают требования работы
- в) ниже требований, предъявляемых работой

4. **особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность пассивность и др.):**

- а) способствующие успешному выполнению работы

- б) препятствующие успешному выполнению работы

5. **Потребность в обучении, повышении квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно)**

6. **Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо**

7. **Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки)**

8. **Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно)**

9. **Вывод о соответствии замещаемой должности (полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует):**

Руководитель аттестуемого (Ф.И.О. руководителя) _____ (подпись)
Дата « ____ » _____

Аттестационный лист

1. Фамилия, _____ имя, _____ отчество _____

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке _____

_____ (когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)

4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____ лет, в том числе стаж работы в должности _____ лет

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: _____

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: _____

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: _____

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации _____ (выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Оценка служебной деятельности работника _____

_____ (соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)

11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за _____ предложенную оценку служебной деятельности работника; против _____.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым _____ они даются): _____

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

Дата «__» _____ _____ подпись
 аттестуемого)

Руководитель кадровой службы

(подпись) (расшифровка подписи)

Пример итогового оценочного листа

Оцениваемые характеристики	Ниже требуемого стандарта	Удовлетворяет требуемому стандарту	Выше требуемого стандарта
1. Внешние данные			
2. Образование			
3. квалификация			
4.Профессиональный опыт			
5. Рабочие результаты			
6. Состояние здоровья			
7. Результаты психологического тестирования			
8. Деловые качества, выявленные в ходе собеседования			
9. Результаты специальных (профессиональных тестов)			
Общая оценка			
Решение			

Дата _____		Подпись _____	

Заключение аттестационной комиссии

Ф.И.О.

Должность

1. Оценка аттестационной комиссии:

• соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
• Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
• рекомендация аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>