

Приложение 1

Типовые формы и документы

Пример опросника по анализу работы

Фамилия и. о. _____
 Должность _____ Код должности _____
 Отдел _____
 Фамилия и. о. руководителя _____
 Должность руководителя _____
 Дата заполнения « _____ » _____

1. Основная цель (цели) данной работы?

2. Если есть подчиненные, перечислите их должности:

3. Отметьте, какие виды деятельности являются наиболее важными в работе с подчиненными:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Подбор кадров | <input type="checkbox"/> Контроль за работой подчиненных |
| <input type="checkbox"/> Продвижение | <input type="checkbox"/> Постановка задач перед подчиненными |
| <input type="checkbox"/> Консультирование, разъяснение того, как должна быть выполнена работа | <input type="checkbox"/> Помощь подчиненным в решении вопросов |
| <input type="checkbox"/> Обучение подчиненных | <input type="checkbox"/> Составление бюджетов |
| <input type="checkbox"/> Увольнение | <input type="checkbox"/> Составление графиков, планов работ |
| <input type="checkbox"/> Указания, распоряжения | <input type="checkbox"/> Дисциплина |
| <input type="checkbox"/> Развитие работников | <input type="checkbox"/> Оценка рабочих показателей подчиненных |
| <input type="checkbox"/> Другое _____ | |

4. Что является **результатом** работы для данной должности?

5. **Должностные обязанности.** Пожалуйста, опишите кратко, ЧТО делает работник, занимающий данную должность, и КАК он это делает (особо отметить обязанности, которые являются самыми важными или самыми трудными).

(а) Ежедневные обязанности:

(б) Периодические обязанности (отметьте, пожалуйста, периодичность: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т.д.)

(в) Обязанности, исполняемые с *нерегулярными интервалами*

6. **Образование.** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую необходимому уровню требований профессии к образованию (но не Ваш образовательный уровень):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого формального образования | <input type="checkbox"/> Среднее специальное |
| <input type="checkbox"/> Неполное среднее образование | <input type="checkbox"/> Незаконченное высшее |
| <input type="checkbox"/> Среднее образование | <input type="checkbox"/> Высшее образование |
| | <input type="checkbox"/> Ученая степень или специальная лицензия |

7. **Опыт.** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую тому опыту, который необходим для выполнения Вашей работы:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого опыта | <input type="checkbox"/> От 1 до 3 лет |
| <input type="checkbox"/> Менее месяца | <input type="checkbox"/> От 3 до 5 лет |
| <input type="checkbox"/> От 1 до 6 месяцев | <input type="checkbox"/> От 5 до 10 лет |
| <input type="checkbox"/> От 6 месяцев до года | <input type="checkbox"/> Более 10 лет |

в. **навыки.** Напишите, какие навыки необходимы для выполнения Вашей работы (например, аккуратность, внимание, точность, умение работать, используя определенное оборудование, инструменты, методы, технологии):

9. **Оборудование.** Требуется ли Ваша работа использования какого-либо оборудования?

Да _____ Нет _____

Если да, то напишите, какое оборудование, и отметьте, как часто Вы его используете:

Оборудование	Редко	Иногда	Часто
(1) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. **Физические требования.** Отметьте, пожалуйста, те физические требования, которые предъявляет работа к Вам, и как часто это происходит.

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Работа с тяжестями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Неудобная поза	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Высокая интенсивность труда
- Исключительные требования к органам чувств (зрение, слух, осязание, обоняние, речь)
- Работа, связанная с вибрациями
- Другое _____

- Движущиеся объекты
- Взрывчатые вещества
- Опасность электротравм
- Опасность возгорания
- Другое _____

13. **Уровень стресса.** Отметьте, пожалуйста, те виды работ, которые могут вызывать стресс и высокое эмоциональное напряжение, и как часто возникает стресс.

- | | Редко | Иногда | Часто |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Общение с представителями других организаций | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Общение с клиентами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Непосредственное руководство подчиненными | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Сжатые сроки | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Неритмичная работа | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Работа в изоляции от других | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Общение с вышестоящим руководством | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое (напишите) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. **Условия работы.** Отметьте, в каких вредных условиях проходит Ваша работа и как часто они присутствуют.

- | | Редко | Иногда | Часто |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Пыль | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Освещенность | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Высокая температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Низкая температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Неприятный запах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Шум | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Высокая влажность | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Вибрации | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое (напишите) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. **Здоровье и безопасность.** Отметьте, в каких физических условиях, оказывающих влияние на здоровье, приходится работать человеку, занимающему данную должность, и отметьте, как часто воздействуют они на работников.

- | | Редко | Иногда | Часто |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Высоко расположенное рабочее место | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Радиация | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Опасность механических травм | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Подпись

Дата

Форма для разработки должностных инструкций

1. Общая часть
 - 1.1. Отдел (подразделение) _____
 - 1.2. Полное наименование должности _____
 - 1.3. Работник, занимающий данную должность, подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от _____
 - 1.4. Дополнительные распоряжения работник, занимающий данную должность, может получать от: _____

Указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя.

- 1.5. Работник, занимающий данную должность, дает распоряжения и методические указания (наименование должности) _____
- 1.6. Работника, занимающего данную должность, замещает (наименование должности) _____
- 1.7. Работник, занимающий данную должность, замещает (наименование должности) _____
- 1.8. Требования должности _____

Работа в данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

2. Цели

Руководство организации для данной должности ставит следующие цели:

 - 2.1. _____
 - 2.2. _____

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения целей организации и эффективного исполнения обязанностей работник, занимающий данную должность, сотрудничает с другими работниками и регулярно обменивается следующей информацией:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

с _____ отделом
с _____ цехом

и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей работник, занимающий данную должность, регулярно обменивается информацией с другими организациями:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

Для лучшей организации своей повседневной деятельности работник, занимающий данную должность, ведет следующие формы отчетности (журналы, карточки, контрольные карты и т.д.):

№ п/п	Содержание и цель отчетности	Форма	Периодичность составления форм отчетности

5. Права. Для выполнения своих обязанностей работнику, занимающему данную должность, предоставлены следующие права:

5.1. В отношении своих подчиненных: давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Работник, занимающий данную должность, является представителем организации и ведет переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений): _____

6. Ответственность. Работник, занимающий данную должность, несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных ему прав.

6.1. Деятельность работника, занимающего данную должность, его непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию составил:

_____ (подпись)

Должностную инструкцию утвердил:

_____ (подпись)

« ____ » _____ 200__ г.

**Оценочная форма 1
(для оценки работы руководителей)**

Инструкция для оценивающего: для оценки работы руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника _____
 Должность _____
 Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
2. Управление в критических ситуациях	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
3. Работа с документами	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1
Контроль и поддержание на должном уровне состояния документооборота в своем подразделении	5 4 3 2 1
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1

Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и др.	5 4 3 2 1
Установление сроков выполнения порученной работы и наиболее подходящей формы контроля за ее выполнением	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
6. Обучение подчиненных	
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5 4 3 2 1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5 4 3 2 1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5 4 3 2 1
7. Внимание к подчиненным	
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5 4 3 2 1
Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5 4 3 2 1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5 4 3 2 1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5 4 3 2 1
8. Коммуникация	
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5 4 3 2 1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5 4 3 2 1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5 4 3 2 1

9. Координация, взаимодействие с другими подразделениями организации	
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5 4 3 2 1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5 4 3 2 1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5 4 3 2 1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5 4 3 2 1
10. Трудовая мораль	
Патриотизм, преданность своей организации	5 4 3 2 1
Приверженность целям организации	5 4 3 2 1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5 4 3 2 1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5 4 3 2 1
11. Профессиональные знания	
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5 4 3 2 1
Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5 4 3 2 1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5 4 3 2 1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
12. Нововведения	
Поддержка нововведений	5 4 3 2 1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5 4 3 2 1
Творческое отношение к порученной работе	5 4 3 2 1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5 4 3 2 1

Фамилия и.о. оценивающего _____

Дата _____

Оценочная форма 2 (для оценки работы исполнителей)

Инструкция для оценивающего: для оценки работы подчиненного Вам следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» по каждому из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника. _____

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Качество работы	
Поддержание приемлемых стандартов качества	5 4 3 2 1
Точность и тщательность в работе	5 4 3 2 1
Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат	5 4 3 2 1
Выполнение работы, не требующее переделок и исправлений.	5 4 3 2 1
Производительность труда	
Поддержание стабильного и приемлемого уровня производительности (производственных показателей)	5 4 3 2 1
Выполнение порученной работы в установленные сроки	5 4 3 2 1
При необходимости ускорение темпа работ, позволяющее уложиться в намеченные сроки	5 4 3 2 1
Эффективная работа при неожиданных увеличениях рабочей нагрузки	5 4 3 2 1
Выявление проблем и обнаружение неполадок	
Выяснение причин возникновения проблем на уровне отдельных блоков или системы в целом	5 4 3 2 1
Знание потенциальных ошибок или возможных трудностей при работе в данной области	5 4 3 2 1
Обнаружение ошибок в документах или выявление причин неисправностей в работе оборудования	5 4 3 2 1
Профилактика причин, вызывающих неполадки при эксплуатации оборудования или трудности в работе	5 4 3 2 1

Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования и инструментов	
Обеспечение безопасности путем надлежащей эксплуатации оборудования и поддержания порядка на рабочем месте	5 4 3 2 1
Следование инструкциям и правилам в работе с оборудованием и инструментами	5 4 3 2 1
Осведомленность о потенциальных источниках опасности при эксплуатации оборудования и инструментов	5 4 3 2 1
Поддержание инструментов и оборудования в рабочем состоянии, бережное отношение к ним	5 4 3 2 1
Работа с документами	
Точность при ведении рабочей документации, баз данных, их своевременное обновление	5 4 3 2 1
Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов	5 4 3 2 1
Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов	5 4 3 2 1
Своевременная регистрация входящих и исходящих документов	5 4 3 2 1
Сотрудничество	
Взаимодействие с другими работниками для решения задач, стоящих перед подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Планирование и организация собственной работы с учетом целей и задач, решаемых другими работниками подразделения	5 4 3 2 1
Активное участие в делах подразделения	5 4 3 2 1
Установление и поддержание хороших личных отношений с товарищами по работе, клиентами, поставщиками и др.	5 4 3 2 1
Профессиональные знания	
Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности выполняемой работы	5 4 3 2 1
Знание процедур, методов, технологии, используемых в работе	5 4 3 2 1
Стремление к приобретению новых знаний, к повышению квалификации	5 4 3 2 1
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Мотивация к труду	
Интерес к выполняемой работе	5 4 3 2 1

Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения, организации	5 4 3 2 1
Напряженная работа и готовность принять на себя дополнительные обязанности.	5 4 3 2 1
Настойчивость в преодолении трудностей	5 4 3 2 1
Трудовая дисциплина	
Рациональное использование рабочего времени	5 4 3 2 1
Своевременный приход на работу и уход с работы	5 4 3 2 1
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя	5 4 3 2 1
Соблюдение установленного времени для регламентированных перерывов	5 4 3 2 1

Фамилия и.о. оценивающего

Дата _____

Оценочная форма 3 (для оценки работы подчиненного)

Инструкция для оценивающего: По каждому показателю отметьте знаком «✓» тот вариант, который наиболее точно характеризует Вашего подчиненного.

Фамилия и и. о. работника _____
 Должность _____
 Подразделение _____

1. Производительность труда и объем работ, который работник выполняет за рабочий день (неделю, месяц)				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Не отвечает минимальным требованиям	Производительность соответствует минимальным значениям установленных стандартов	Объем работы удовлетворительный	Высокая производительность больше, чем требуется	Отличные показатели производительности труда
2. Самостоятельность – способность хорошо выполнять требуемую работу при минимальном руководстве и контроле				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Несамостоятельный, требует постоянного жесткого контроля	Иногда нуждается в том, чтобы его подталкивали	Обычно выполняет необходимые задания с достаточным уровнем	Самостоятельно решает большинство возникающих рабочих проблем	Самостоятельно решает все возникающие рабочие проблемы
3. Профессиональные знания – информация, которой должен владеть работник, чтобы успешно выполнять свою работу				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Плохо разбирается в порученной работе	Имеет недостаточные знания о некоторых направлениях своей работы	Достаточно подготовлен; может ответить на большинство вопросов по выполняемой работе	Хорошо разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Отлично разбирается во всех направлениях выполняемой работы

4. Трудовая дисциплина – точность в ежедневном приходе на работу и уход с работы, присутствие на рабочем месте в рабочее время				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Часто отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, постоянно опаздывает на работу, часто уходит с работы раньше времени	Иногда отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, опаздывает на работу или уходит с работы раньше времени	Редко отсутствует на рабочем месте без уважительной причины	Практически не опаздывает и не уходит с работы раньше времени, практически нет случаев отсутствия на рабочем месте без уважительных причин	Всегда приходит на работу вовремя, добровольно вызывается на сверхурочные работы, когда это требуется
5. Надежность, исполнительность – своевременное доведение до конца порученной работы				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ненадежный, на него нельзя положиться. Срываает сроки выполнения работ	Требует частых проверок и постоянного контроля	Обычно доводит начатое до конца, хотя нуждается в регулярном контроле	Надежный, нуждается в минимальном контроле	Очень надежный и исполнительный. Все начатое доводит до конца. Высокий уровень самоконтроля
6. Аккуратность – тщательность, точность в выполнении порученной работы				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Неаккуратный, очень часто делает ошибки	Часто делает ошибки, недостаточно аккуратно в работе	Делает среднее количество ошибок в работе, достаточно тщательно	Аккуратен и тщателен в работе	Высокая точность, тщательность и аккуратность при выполнении всех рабочих заданий
7. Качество работы – выполнение работы в соответствии с установленными стандартами качества				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Неприемлемое качество работы, высокий уровень ошибок, брака	Выполняет работу до нижней границы установленных стандартов качества, допускает ошибки и брак в работе	Работа в основном соответствует установленным стандартам качества, иногда допускает ошибки и брак в работе	Высокое качество работы, ошибки, брак в работе встречаются редко	Исключительно высокое качество работы

Фамилия и.о. оценивающего _____
 Должность _____
 Подразделение _____
 Дата _____

**Оценочная форма 4
(для оценки работы подчиненных)**

Инструкция: прочитайте список характеристик по всем пунктам шкалы и найдите ту группу характеристик, которая наилучшим образом описывает профессиональное поведение работника за определенный период времени (месяц, год) и отметьте галочкой соответствующую оценку.

Шкала оценки	Характеристика
7 [] Отлично	Разрабатывает всесторонний план выполнения работ, хорошо документирует его, получает необходимое одобрение (согласование) и доводит этот план до всех заинтересованных лиц (тех, кого он затрагивает).
6 [] Очень хорошо	Планирует и отслеживает выполнение основных направлений работ. Производит оценку достигнутых результатов и определяет необходимость внесения тех или иных изменений в график выполнения работ.
5 [] Хорошо	Выделяет основные направления работы и составляет графики их выполнения; ищет пути ускорения работ относительно установленного графика, но может допустить и отставание от графика. Обычно укладывается в установленные сроки работ. Задержки и перерасход средств случаются редко.
4 [] Средне	Составляет список необходимых обязанностей и обращается к нему по мере выполнения работ. Может иметь хороший обоснованный план, но не отслеживает основные его этапы; не сообщает о задержках в графике прохождения работ или других проблемах по мере их возникновения.
3 [] Ниже среднего	Планы определены плохо; обычным делом являются нереалистические графики. Не может планировать больше чем на 1-2 дня вперед; не имеет понятия о реальных сроках выполнения работ.
2 [] Очень плохо	Не имеет ни плана, ни графика работ, которые должны быть выполнены.
1 [] Неприемлемо	Редко завершает или никогда не завершает полученные рабочие задания из-за неумения планировать свою работу. Постоянно терпит неудачи в работе, но это его не волнует. Не проводит анализа того, как можно было бы улучшить свою работу.

Источник: C.E.Scheiner and R.W. Beatty, «Developing Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)», *Personnel*, August 1979, p. 60.

**Опросник для руководителей,
направленный на самооценку способности
к развитию подчиненных**

Инструкция: оцените свои навыки, необходимые для руководства подчиненными, отмечая знаком «+» те навыки, уровень развития которых на настоящий момент Вас устраивает.

Оцениваемые навыки	+ или -
Проведение индивидуальных бесед с подчиненными	
Выявление ключевой информации, имеющей решающее значение для развития подчиненных	
Создание у подчиненных заинтересованности к повышению уровня своей профессиональной подготовки	
Предоставление подчиненным регулярной обратной связи (мнения, оценки руководителя относительно работы подчиненных)	
Похвала, одобрение и признание успехов подчиненных	
Выявление проблемных областей, трудностей, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе	
Определение потребности в профессиональном обучении, переподготовке или повышении квалификации	
Помощь подчиненным в решении проблем, с которыми они сталкиваются в своей работе	
Установление стандартов выполнения работы	
Определение основных направлений развития потенциала подчиненных	
Постановка рабочих целей на дальнюю и ближнюю перспективу	
Составление плана действий	
Определение генеральной линии развития работника, предусматривающей основные шаги по его профессиональному совершенствованию или должностному росту	

Оценочная форма 5 (для оценки работы менеджера по продажам)

Инструкция: отметить знаком «+» те утверждения, которые лучше всего описывают поведение оцениваемого работника

Оцениваемая характеристика	
Сразу же обзванивает клиентов, как только узнает о каких-то претензиях	
Обсуждает с клиентами их претензии	
Собирает факты, связанные с претензиями клиентов	
Информирует клиентов о мерах, принятых по их претензиям, и решает вопросы для удовлетворения клиентов	
Заблаговременно планирует свою работу на каждый день	
Составляет общий план своей работы на месяц вперед	
Собирает информацию по продажам от клиентов, от других торговых агентов, из печатных и других источников	
Информирует своего руководителя о продажах	
Честен во взаимоотношениях с клиентами	
Честен во взаимоотношениях с руководством	
Предлагает новые подходы к торговле	
Систематически отвечает на все запросы клиентов	

Источник: M.D.Dunnette, *Personnel Selection and Placement*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966.

Положение об аттестации

1. Общие положения

1.1. Аттестация работников предприятия (организации) - 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 _____ категории работников.

1.3. Сроки проведения аттестации. Аттестация проводится _____ (не чаще _____, но не реже _____).

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

1.5. Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие на предприятии (в организации) менее года;
- достигшие предельного возраста, установленного для данной должности (профессиональной группы);
- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.6. Аттестация указанных служащих 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.

2. Аттестационная комиссия

Аттестацию работников предприятия (организации) осуществляют аттестационные комиссии.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя предприятия (организации). В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб предприятия (организации), _____. В состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей работников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.1.3. Руководитель предприятия (организации) может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств работника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

- 2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.
- 2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.
- 2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.
- 2.3.5. Ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.
- 2.3.6. Осуществляет другие полномочия.
- 2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.
- 2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.
 - 2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.
 - 2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

3. Подготовка к аттестации

- 3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия (организации) и доводятся до сведения каждого аттестуемого работника не менее чем за месяц до начала аттестации.
- 3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:
 - 3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.
 - 3.2.2. Дата и время проведения аттестации.
 - 3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.
- 3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.
 - 3.3.1. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике согласно образцу (см. в приложении 1).
 - 3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.
- 3.4. Ознакомление с документами. Кадровая служба предприятия (организации) не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить работника с представленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. При этом аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом.

4. Проведение аттестации

- 4.1. Заседание аттестационной комиссии.
 - 4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

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

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

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

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

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

4.2.2. 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 служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. 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.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

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

4.4. Аттестационный лист.

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

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

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

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- 5.1.1. Соответствует занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

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

5.3. Решения, принимаемые руководителем предприятия (организации).

5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия (организации) не позднее чем через семь дней после ее проведения.

5.3.2. Руководитель предприятия (организации) 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 службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия (организации) вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. 3 настоящего положения, принимаются руководителем предприятия (организации) не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника.

5.4.2. По истечении указанного 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.

5.4.3. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается.

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

5.6. Подведение итогов аттестации. Аттестационная комиссия (комиссии) готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации работников издается распоряжение (или иной акт) предприятия (организации), в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий персонала организации, выполнению 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 на 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 предполагает 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 предоставления 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 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, чтобы 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 требова-

ниям, 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 выделенных 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 сравнивать 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;
- Делегирование;
- Мотивация подчиненных;
- 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 также

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, независимо 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 работы.

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, изменение 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. Содержание этого семинара определяется спецификой целей и задач, которые предстоит решить в ходе 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.

ОтшОтотш»нный за заполнение	Виддокумента
<i>Аттестуемый</i>	<i>Отчетаттестуемого</i>
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 для оценки работы руководителей (или специалистов);
4. Аттестационный лист.

Все материалы на аттестуемых должны поступить в распоряжение аттестационной комиссии не позднее чем за 2 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 или не 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.

Оцпки и комментарии непосредственного руководителя являются основой для и обоснования итоговой оценки. В 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 в 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;

- л). Оценок самого аттестуемого;
- с. Результатов производственной деятельности аттестуемого;
- г. (1. Успехов аттестуемого в области обучения, повышения квалификации;
- а. Результатов оценки важнейших профессионально значимых качеств аттестуемого, полученных с использованием оценочной формы;
- ф. Мнений членов комиссии, основанных на знакомстве с представленными на аттестацию материалами на работника и на результатах аттестационного собеседования;
- д. Сравнение данных полученных в ходе аттестации с результатами предыдущей аттестации.

4. Подведение итогов 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 перевода 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 и отпуска работника не засчитывается 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.

**Оценочная форма 6
(для оценки работы руководителей)**

Инструкция для оценивающего: для оценки работы подчиненного Вам руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника.

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
2. Управление в критических ситуациях:	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
3. Работа с документами:	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1

Контроль и поддержание на должном уровне состояния докумтповорота в своем подразделении	5 4 3 2 1
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1
Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и др.	5 4 3 2 1
Установление такой системы контроля за выполнением порученного задания, которая способствует высокому качеству работ	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
6. Обучение подчиненных	
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5 4 3 2 1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5 4 3 2 1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
7. Внимание к подчиненным	
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5 4 3 2 1

Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5 4 3 2 1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5 4 3 2 1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
8. Коммуникация	
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5 4 3 2 1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5 4 3 2 1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
9. Координация, взаимодействие с другими подразделениями организации	
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5 4 3 2 1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5 4 3 2 1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5 4 3 2 1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
10. Трудовая мораль	
Патриотизм, преданность своей организации	5 4 3 2 1
Приверженность целям организации	5 4 3 2 1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5 4 3 2 1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
11. Профессиональные знания	
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5 4 3 2 1

Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5 4 3 2 1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5 4 3 2 1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
12. Нововведения	
Поддержка нововведений	5 4 3 2 1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5 4 3 2 1
Творческое отношение к порученной работе	5 4 3 2 1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	

Фамилия и.о. оценивающего .

**Оценочная форма 7
(для оценки работы специалистов)**

Инструкция для оценивающего: Для оценки работы подчиненного Вам следует отметить нужную цифру в графе «Оценка» по каждому из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника.

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Качество работы	
Поддержание приемлемых стандартов качества при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
Точность и тщательность в работе	5 4 3 2 1
Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат	5 4 3 2 1
Способность к самостоятельному и своевременному выявлению и исправлению допущенных ошибок, просчетов и неточностей в работе	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Производительность труда	
Поддержание уровня производительности (производственных показателей), отвечающего установленным требованиям	5 4 3 2 1
Выполнение порученной работы в установленные сроки	5 4 3 2 1
Способность к преодолению трудностей в работе, способных негативно повлиять на рабочие показатели	5 4 3 2 1
Эффективная работа в ситуациях, когда имеет место увеличение рабочей нагрузки	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Выявление проблем и неполадок	
Способность к выявлению ошибок в организации работ, мешающих выполнению порученных заданий	5 4 3 2 1
Знание потенциальных источников ошибок или возможных трудностей в работе	5 4 3 2 1

Обнаружении причин неисправностей в работе оборудования или инструментов	5 4 3 2 1
Профилактика причин, вызывающих неполадки при эксплуатации оборудования или трудности в работе	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования	
Обеспечение безопасности путем надлежащей эксплуатации оборудования и поддержания порядка на рабочем месте	5 4 3 2 1
Следование инструкциям и правилам в работе с оборудованием и инструментами	5 4 3 2 1
Осведомленность о потенциальных источниках опасности при эксплуатации оборудования и инструментов	5 4 3 2 1
Поддержание инструментов и оборудования в рабочем состоянии, бережное отношение к ним	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Работа с документами	
Точность при ведении рабочей документации, баз данных, их своевременное обновление	5 4 3 2 1
Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов	5 4 3 2 1
Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов	5 4 3 2 1
Своевременная регистрация входящих и исходящих документов	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Сотрудничество	
Взаимодействие с другими работниками для решения задач, стоящих перед подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Планирование и организация собственной работы с учетом целей и задач, решаемых другими работниками подразделения	5 4 3 2 1
Активное участие в делах подразделения	5 4 3 2 1
Установление и поддержание хороших личных отношений с товарищами по работе, клиентами, поставщиками и др.	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Профессиональные знания	
Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности выполняемой работы	5 4 3 2 1

Знание процедур, методов, технологии, используемых в работе	5 4 3 2 1
Стремление к приобретению новых знаний, к повышению квалификации	5 4 3 2 1
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Мотивация к труду	
Интерес к выполняемой работе	5 4 3 2 1
Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения, организации	5 4 3 2 1
Готовность работать с высокой самоотдачей	5 4 3 2 1
Настойчивость в преодолении трудностей.	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Трудовая дисциплина	
Рациональное использованию рабочего времени	5 4 3 2 1
Своевременный приход на работу и уход с работы	5 4 3 2 1
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя	5 4 3 2 1
Соблюдение установленного времени для регламентированных перерывов	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	

Фамилия и.о. оценивающего _____

Дата _____

Отчет аттестуемого

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 на аттестуемого

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): _____

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии _____

(подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____

(подписи) (расшифровка подписей)

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 комиссией:

	<input checked="" type="checkbox"/>
• соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
• соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
• рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

	Комментарии
2.1. Поощрение работника	
2.2. Изменение размеров должностного оклада	
2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей	
2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5. Направление на обучение, повышение квалификации	
2.6. Понижение в должности	
2.7. Освобождение от занимаемой должности	
2.8. Другое _____	

3. Аттестационная комиссия.

Председатель аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии _____

Секретарь аттестационной комиссии _____

4. Сотрудник

	<input checked="" type="checkbox"/>
согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
не согласен с пунктами: _____	<input type="checkbox"/>

Подпись аттестуемого _____ Дата _____

ПРОТОКОЛ №__

заседания аттестационной комиссии от "___" _____ 200__ г.

Присутствовали:

Члены аттестационной комиссии _____

(фамилии и инициалы председателя,
секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

Аттестуемые _____

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Приглашенные участники _____

(фамилии и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

Слушали: аттестационные материалы на _____

(фамилия, инициалы, должность, отдел, подразделение;
если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ответы на них _____

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____

Оценка деятельности аттестуемых членами аттестационной комиссии

Количество голосов за _____, против _____.
Рекомендации аттестационной комиссии: _____

Председатель _____ Секретарь _____

Структура отчета аттестационной комиссии

Отчет готовится председателем аттестационной комиссии. Общие итоги аттестации и рекомендации даются не в отношении отдельных работников, важнее установить общие тенденции, выработать общие рекомендации, которые касаются персонала организации или конкретных профессиональные групп.

После заслушивания проекта отчета члены аттестационной комиссии вносят в него необходимые изменения и исправления.

Отчет должен содержать следующую информацию:

1. Состав аттестационной комиссии.
2. Сроки проведения аттестации и даты заседаний аттестационной комиссии.
3. Количественный и качественный состав работников, прошедших аттестацию.
4. Список работников, рекомендованных по итогам аттестации для включения в резерв.
5. Предложения по организации и содержанию обучения работников компании.
6. Рекомендации по устранению проблем, снижающих отдачу от работников организации.
7. Рекомендации по более полному использованию потенциала работников, прошедших аттестацию.
8. Предложения, направленные на повышение эффективности процедуры аттестации в будущем.

Согласовано
Председатель профсоюзного комитета

Ф. И. О. _____ 200__ г.

Утверждаю
Руководитель предприятия

Ф. И. О. _____

График проведения аттестации работников

наименование предприятия _____

Подразделение	Ф. И. О. аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления в аттестационную комиссию				Результаты аттестации	Подпись аттестуемого
				отзыва	оценочных листов	характеристики	отчета, анкеты		

Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного (готовится непосредственным руководителем)

Руководитель подразделения

Ф. И. О. работника _____

1. Рабочие достижения, производительность и качество труда работника_
2. Профессиональные знания и навыки работника_
3. Способность взаимодействовать с другими работниками
4. Сильные стороны работника
5. Слабые стороны работника
6. Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации
7. Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу
8. Рекомендации по оплате труда_

Дополнительные комментарии

Источник: Daughtrey A.S., Ricks B.R. Contemporary supervision: managing people and technology 1st ed. (1988) - McGraw - Hill series in management.

Бланк оценки

Инструкция: отметьте знаком «+» соответствующую графу по каждому фактору.

Название должности		Ф. И. О. оцениваемого		Дата								
				Оценка								
Оцениваемый фактор	Ниже приемлемого уровня					Приемлемый уровень работы	Хорошо	Очень хорошо	Отлично	Весовые коэффициенты	Общая оценка	
	10	20	30	40	50							60
Имеющийся опыт												
Знания, навыки, способности (см. требования к должности)												
Навыки устной коммуникации (способность к выражению идей)												
Стиль межличностного общения, личные установки, соответствующие требованиям к должности												
Способность к решению проблем на необходимом уровне опыта												
Заинтересованность в должности /совместимость с карьерными планами												
Внешний вид, физическое здоровье (если необходимо)												
Прочее												

Примечание: Присваивайте следующие веса:

1 – желательно, но необходимо

2 – важно

3 – необходимо для рабочего процесса

На обратной стороне бланка дайте обоснование крайних оценок (ниже 50 и выше 80)

Приложение 2 Методы, используемые в работе центров оценки

Деловая игра «Организация производства»

Оцениваемые руководители разбиваются на группы по четыре человека в каждой с целью организовать управление компанией и производство определенных изделий. Каждая группа по условиям игры наделяется стандартным капиталом, перечнем комплектующих деталей и образцами изделий, которые должны собираться из этих деталей по образцам. Участники должны определить наиболее эффективный способ использования имеющихся у каждой группы ресурсов, рентабельность производства каждого типа изделий, а также наилучшую схему организации производственного процесса. Главная цель - максимизация прибыли. Цены на сырье, материалы и комплектующие меняются три раза: каждые 20 минут. Игра длится, как правило, один час.

Члены оценочной комиссии оценивают способность кандидатов к планированию, организации, контролю и умению адаптироваться к изменениям.

Ролевая игра «Разгневанный покупатель»

Оцениваемые руководители разбиваются на пары. Одному из участников в каждой паре дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела послепродажного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность оцениваемого руководителя справляться со стрессовой ситуацией и умение выбрать конструктивную стратегию поведения в конфликтной ситуации. Был ли он вежлив и корректен? Смог ли он получать необходимую информацию для принятия правильного решения. Добился ли необходимой степени сотрудничества?

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо на основании представленной ему информации о работнике заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным (подготовить вопросы к оцениваемому, продумать, как повысить уровень сотрудничества со стороны оцениваемого и т.п.).

Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

Ролевая игра «Прием на работу»

Кандидат выступает в роли начальника подразделения и должен провести интервью с человеком, желающим получить работу в данном подразделении. Кандидату дается полчаса для изучения документов претендента. После проведения интервью кандидат должен дать устную оценку претендента и рекомендации о возможности его приема на работу.

Оценивается способность кандидата грамотно построить интервью, умение собрать необходимую информацию, работа с документами, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Ролевая игра «Аттестация»

Время: 1 -1,5 часа.

Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

ШАГ 1. Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побывал в каждой роли.

ШАГ 2. Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

1. Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?
2. Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?
3. Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?
4. Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?
5. Сильные и слабые стороны работника.
6. Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

ШАГ 3. Прочитайте «Руководство по проведению оценочного собеседования».

ШАГ 4. «Руководители» проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют «Рабочую форму для наблюдателя».

ШАГ 5. После завершения собеседования «руководитель» и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

ШАГ 6. Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

ШАГ 7. Обсуждение всей группой:

- а) Что вы узнали об оценочном собеседовании?
- б) Чему вы научились из данного упражнения?

Руководство по проведению оценочного собеседования

До начала собеседования

1. Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки.
2. Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета.
3. Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.
4. Найдите место, где вам никто не будет мешать.
5. Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.
6. Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.
7. Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

Во время собеседования

1. Информировать работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования:
 - а) выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей;
 - б) дайте вашу оценку работы исполнителя;
 - в) обсудите все проблемы, с которыми столкнулся исполнитель;
 - д) составьте план работы на следующий аттестационный период.
2. Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков).
3. Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем - о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:
 - а) давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой;
 - б) избегайте защитной позиции (оправданий);
 - в) привлекайте работника к активной работе.
4. Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.
5. Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы улучшить его работу.
6. Определение целей и разработка плана на последующий период.
7. Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.
8. После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

Рабочая форма для наблюдателя

1. Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью? _____
2. Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет? _____
3. Хорошо ли руководитель давал обратную связь? _____
4. Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил? _____
5. Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости защищаться или оправдываться? _____
6. Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником? _____
7. Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? _____
8. Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее? _____
9. Другие комментарии _____

Разбор конкретной ситуации.

Подход «ХЬЮЛЕТТ-ПАККАРД»

В ходе одного из опросов 18 из 20 высших руководителей «Хьюлетт-Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель компании Билл Хьюлетт: «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений... Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики. В конечном счете это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде, к команде Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы «Хьюлетт-Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ное сокращение рабочего времени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт-Паккард» успешно пережила спад.

Первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации - это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

ХП подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

«ВО-ПЕРВЫХ, во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

ВО-ВТОРЫХ, цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало, чтобы высшие руководители были энтузиастами - подбирать их следует на том основании, способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных».

Введение к указанному тексту кончается словами:

«Хьюлетт-Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, а она скорее должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая ХП вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов» состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу, их даже подталкивают к тому, чтобы они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт-Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели к тому, что премиальный фонд был уменьшен на 250 тыс. долл. За срыв качества отвечать пришлось всем.

Какие принципы используются на «Хьюлетт-Паккард» для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?