

УТВЕРЖДЕН
Приказом АО «Тамбовнефтепродукт»
от «22» января 2019 г. № 58
Введен в действие «22» января 2019 г.

СТАНДАРТ АО «ТАМБОВНЕФТЕПРОДУКТ»

ОБ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ

№ П2-03 С-0034 ЮЛ-079

ВЕРСИЯ 3.00

г. ТАМБОВ
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
НАЗНАЧЕНИЕ	3
ЗАДАЧИ	3
ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ	3
ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	3
1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	4
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
3.1 ЦЕЛИ АТТЕСТАЦИИ	5
3.2 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АТТЕСТАЦИИ	5
3.3 КРУГ АТТЕСТУЕМЫХ РАБОТНИКОВ	5
3.4 КРИТЕРИИ АТТЕСТАЦИИ	5
3.5 РЕЗУЛЬТАТЫ АТТЕСТАЦИИ	6
3.6 ИНИЦИИРОВАНИЕ АТТЕСТАЦИИ	6
3.7 ЭТАПЫ АТТЕСТАЦИИ	7
3.8 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ	8
3.9 ПОРЯДОК РАБОТЫ КАДРОВОГО КОМИТЕТА	9
3.10 ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ	10
3.11 КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ	11
3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ	12
4. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	18
5. ССЫЛКИ	19
6. РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЛОКАЛЬНОГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА	20
7. ПРИЛОЖЕНИЯ	21

Права на настоящий ЛНД принадлежат АО «Тамбовнефтепродукт». ЛНД не может быть полностью или частично воспроизведён, тиражирован и распространён без разрешения АО «Тамбовнефтепродукт».

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

НАЗНАЧЕНИЕ

Настоящий Стандарт АО «Тамбовнефтепродукт» «Об аттестации работников» (далее Стандарт) определяет порядок подготовки и проведения аттестации работников АО «Тамбовнефтепродукт» (далее Общество). Стандарт разработан в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

ЗАДАЧИ

На основании настоящего Стандарта решаются следующие задачи:

- единообразии регулирования процедуры аттестации в Обществе через введение аттестационных норм, форм и процедур;
- всесторонняя аттестация работника на соответствие требованиям Общества к занимаемой должности.

ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Настоящий Стандарт устанавливает единый для использования в Обществе порядок подготовки и проведения аттестации, которым должны руководствоваться все работники Общества, подлежащие аттестации.

ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Настоящий Стандарт является локальным нормативным документом постоянного действия.

Настоящий Стандарт утверждается и вводится в действие в АО «Тамбовнефтепродукт» приказом АО «Тамбовнефтепродукт»

Стандарт признается утратившими силу в АО «Тамбовнефтепродукт» на основании приказа АО «Тамбовнефтепродукт».

Изменения в Стандарт вносятся приказом АО «Тамбовнефтепродукт».

Изменения в Стандарт вносятся в случаях: изменения законодательства РФ, изменения кадровой политики и т.п.

Инициаторами внесения изменений в Стандарт являются: ЗГД по персоналу и социальным программам, руководители самостоятельных подразделений Общества по согласованию с кадровой службой.

Ответственность за поддержание Стандарта в АО «Тамбовнефтепродукт» в актуальном состоянии возлагается на ведущего специалиста по оценке и развитию персонала АО «Тамбовнефтепродукт».

Контроль за исполнением требований настоящего Стандарта возлагается на заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам АО «Тамбовнефтепродукт».

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

РАБОТНИК - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с Обществом.

РУКОВОДИТЕЛЬ - руководитель на один, два и т.д. уровня выше аттестуемого работника.

КАДРОВЫЙ КОМИТЕТ - коллегиальный орган из числа руководителей Общества, который собирается периодически в соответствии с приказом Генерального директора Общества с целью принятия решения по результатам аттестации о соответствии работника занимаемой должности (выполняемой работе).

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ - коллегиальный орган из числа руководителей и ключевых специалистов Общества, обладающих экспертными профессиональными знаниями, формируемый по функциональному принципу с целью проведения оценки профессиональных знаний и навыков работников определенного функционального направления.

АТТЕСТАЦИЯ - это процедура:

- периодической оценки квалификации работника (уровня профессиональных знаний и навыков), а также полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей;
- определения зон развития работников в соответствии с требованием должности.

КВАЛИФИКАЦИЯ - степень профессиональной готовности работника, необходимая для выполнения им трудовой деятельности на определенной должности и по определенной профессии (специальности). Включает в себя наличие профессиональных знаний и навыков, а также практического опыта работы.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ - совокупность сведений, познаний в какой-либо профессиональной области, проверенных практикой и необходимых для успешного выполнения производственных задач.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ - способность работника самостоятельно решать определенные задачи, выполнять требуемые функции.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ - документ, регламентирующий деятельность работника в структуре Общества. Должностная инструкция в обязательном порядке содержит требования:

- к составу функциональных обязанностей;
- к профессиональным знаниям и навыкам работника;
- к практическому опыту работы;
- к выполнению трудовой дисциплины.

КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОБЩЕСТВА (КСО) – структурное подразделение Общества, ответственное за управление персоналом (в т. ч. оценку и развитие персонала по компетенциям) в Обществе.

САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ - структурное подразделение Общества с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью в рамках своей компетенции, определенной Положением о структурном подразделении.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

3.1 ЦЕЛИ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация проводится в целях:

- эффективного и рационального использования потенциала работников для обеспечения достижения бизнес-целей Общества за счет оптимальной расстановки кадров;
- получения информации о потребностях в повышении квалификации работников Общества для поддержания необходимого квалификационного уровня;
- стимулирования работников на постоянное повышение профессионализма и персональной ответственности за выполняемую работу.

3.2 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АТТЕСТАЦИИ

Основными принципами аттестации являются:

- периодичность и обязательность аттестации для каждого работника;
- объективность оценки работника;
- определенность предъявляемых к работнику требований;
- дифференциация требований, предъявляемых к разным категориям работников;
- гласность в отношении процедуры аттестации, выраженная в ее открытости и прозрачности критериев оценки и механизмов принятия решения;
- конфиденциальность персональной информации при проведении аттестации.

Аттестация работника проводится за период с момента последней аттестации.

3.3 КРУГ АТТЕСТУЕМЫХ РАБОТНИКОВ

Периодической аттестации подлежат все работники Общества, за исключением:

- рабочих;
- беременных женщин и женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, либо имеющих детей в возрасте до трех лет;
- женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, и подлежащих аттестации не ранее, чем через год после выхода на работу;
- одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), или иных работников, воспитывающих указанных детей без матери;
- работников, проработавших в занимаемой должности менее одного года, сезонных и временных работников;
- Заместителей генерального директора Общества;
- Генерального директора.

3.4 КРИТЕРИИ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация работников Общества призвана максимально объективно и всесторонне оценить квалификацию работника, качество выполнения функциональных обязанностей, уровень знаний и навыков каждого работника и установить степень его соответствия занимаемой

должности (выполняемой работе), а также определить необходимость и направление дальнейшего развития работника.

В основу аттестации заложены требования Общества к должности, которые формализованы в следующих документах:

- **Трудовой договор** - соглашение между Обществом и работником, определяющее, в том числе, функциональные обязанности работника;
- **Должностная инструкция** – документ, в котором определены состав и качество выполнения функциональных обязанностей, возлагающихся на работника, а также необходимые для выполнения этих обязанностей профессиональные знания и навыки.

Аттестация работников Общества должна обеспечивать оценку работника по следующим критериям:

- уровень квалификации работника, выражающийся в требуемом уровне профессиональных знаний и навыков;
- полнота и качество выполнения функциональных обязанностей;
- уровень соблюдения трудовой (производственной) дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

Аттестация работника проводится на основании и в строгом соответствии с установленными в п. 3.4.3. Положения критериями, и должна базироваться на перечисленных в п. 3.4.2. документах-основаниях, оформленных в соответствии с требованиями законодательства и локальными актами Общества.

При выработке решения по аттестации также учитываются выдающиеся личные результаты и достижения аттестуемого работника, влияющие на достижение общего бизнес-результата Общества.

3.5 РЕЗУЛЬТАТЫ АТТЕСТАЦИИ

По результатам аттестации принимаются следующие решения по работнику:

- работник превышает требования к должности;
- работник соответствует требованиям должности;
- работник соответствует требованиям должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций Кадрового комитета;
- работник не соответствует требованиям должности.

Для принятия максимально объективного решения по аттестуемому работнику решение по результатам аттестации принимается Кадровым комитетом – коллегиальным органом из числа руководителей Общества.

3.6 ИНИЦИИРОВАНИЕ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация может быть плановой и внеплановой.

Аттестация может быть инициирована:

- Генеральным директором Общества - во всех, нескольких подразделениях одновременно или отдельных работников Общества;
- Заместителями генерального директора Общества по направлениям деятельности – в отношении отдельных работников или подчиненных ему самостоятельных структурных подразделений Общества.

Дата начала и сроки проведения аттестации работников определяется приказом Генерального директора Общества.

По отношению к работнику процедуры аттестации могут быть начаты не ранее чем через месяц с момента оповещения работника. После выхода приказа о проведении аттестации руководители подразделений доводят до сведения аттестуемых работников сроки проведения аттестации под подпись. Нарушение срока оповещения работника об аттестации влечет за собой недействительность ее результатов.

Плановая аттестация работников проводится не чаще одного раза в 5 лет

3.7 ЭТАПЫ АТТЕСТАЦИИ

Подготовка и проведение аттестации работников осуществляется последовательно в четыре этапа:

- *Этап 1.* Подготовка к аттестации;
- *Этап 2.* Проведение оценочных процедур;
- *Этап 3.* Собеседование (встреча) руководителя с работником для обсуждения результатов оценочных процедур;
- *Этап 4.* Аттестация работника на Кадровом комитете.

Детальное описание этапов представлено в Разделе 4 данного Положения.

На Этапе 1 «Подготовка к аттестации» осуществляется:

- Планирование предстоящей аттестации - подготовка списков аттестуемых работников, определение составов Кадровых комитетов, формирование внутренних Экспертных советов или подбор (при необходимости) внешних независимых экспертов для оценки профессиональных знаний и навыков, формирование графика оценочных процедур и заседаний Кадровых комитетов по аттестации, подготовка руководителем аттестуемых работников Перечня тем для оценки профессиональных знаний и навыков сотрудников и др.;
- Издание приказа Генерального директора Общества о проведении аттестации;
- Ознакомление работников под подпись с приказом об аттестации, перечнем и графиком проведения оценочных процедур, настоящим Положением;
- Проведение мероприятий, повышающих информированность сотрудников о целях и процедурах аттестации.

На Этапе 2 «Проведение оценочных процедур» происходит:

- Оценка профессиональных знаний и навыков работника.
Производится внутренним Экспертным советом или внешними независимыми оценщиками с заполнением формы «Оценка профессиональных знаний и навыков работника» (Приложение 3);
- Ознакомление работника под подпись с результатами оценки профессиональных знаний и навыков;
- Оценка полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей;

Производится руководителем аттестуемого работника с заполнением формы «Оценка исполнения функциональных обязанностей» (Приложение 4);

- Самооценка работником полноты и качества выполнения им своих функциональных обязанностей.

Производится с заполнением формы «Оценка исполнения функциональных обязанностей» (Приложение 4) в версии аттестуемого работника.

На Этапе 3 «Собеседование (встреча) руководителя с работником для обсуждения результатов оценочных процедур» происходит:

- Подготовка руководителя к собеседованию с аттестуемыми работниками;
- Проведение руководителем индивидуальных встреч с каждым из аттестуемых работников.

В ходе каждого собеседования обсуждаются сильные и слабые стороны конкретного работника, формируется согласованное мнение руководителя и работника о том, в какой мере работник соответствует требованиям должности, либо фиксируются разногласия, выявленные в ходе встречи;

- Заполнение руководителем раздела «Результаты собеседования руководителя с работником» в «Оценочном листе»;
- Подготовка пакета документов на аттестуемого работника для Кадрового комитета;
- Собеседование руководителя с аттестуемым работником происходит в присутствии представителя Кадровой службы, выполняющего функции ведения протокола собеседования.

На Этапе 4 «Аттестация работника на Кадровом комитете» происходит:

- Заседание Кадрового комитета, на котором принимаются решения по результатам аттестации каждого работника;
- Заполнение раздела «Решение Кадрового комитета по результатам аттестации о соответствии работника занимаемой должности» в «Оценочном листе» и подписание решения членами Кадрового комитета;
- Ознакомление работников с результатами аттестации под подпись в «Оценочном листе».

3.8 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ

Составы Кадровых комитетов формируются из числа руководителей Общества по функциональному принципу (Рис. 1). Кадровый комитет состоит не менее чем из 5 человек.

В состав Кадрового комитета в обязательном порядке входят: Председатель Кадрового комитета, руководитель самостоятельного подразделения, чьи работники подлежат рассмотрению на Кадровом комитете, представитель Кадровой службы.

Поименный состав Кадрового комитета утверждается приказом Генерального директора Общества о проведении аттестации.

Реализацию функции секретаря во время работы Кадрового комитета обеспечивает Кадровая служба.

Рис. 1 Схема формирования Кадровых комитетов

**КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА,
ПОДЛЕЖАЩИЕ АТТЕСТАЦИИ**

СОСТАВЫ КАДРОВЫХ КОМИТЕТОВ

Руководители самостоятельных подразделений (отделов/секторов)

- Генеральный директор - Председатель Кадрового комитета
- Зам.генерального директора направления деятельности и заместители генерального директора других направлений деятельности по приглашению Генерального директора
- Руководители самостоятельных подразделений (на усмотрение Генерального директора / Заместителя генерального директора направления деятельности)
- Заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам

Специалисты всех уровней

- Заместитель генерального директора по направлению деятельности аттестуемого либо Заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам – Председатель Кадрового комитета
- Руководитель самостоятельного подразделения (в котором работает аттестуемый сотрудник)
- Руководители самостоятельных подразделений смежных направлений деятельности (на усмотрение заместителя генерального директора соответствующего направления деятельности)
- Представитель Кадровой службы

3.9 ПОРЯДОК РАБОТЫ КАДРОВОГО КОМИТЕТА

Кадровый комитет собирается в соответствии графиком проведения аттестации и в составе, утвержденном приказом Генерального директора Общества.

Процедура аттестации предполагает очное присутствие аттестуемого работника на Кадровом комитете. Аттестуемый работник может по личному заявлению отказаться от участия в заседании Кадрового комитета.

Кадровый комитет перед началом заседания знакомится с пакетом документов на аттестуемого работника, куда входят:

- а) результаты оценочных процедур;
- б) итоги собеседования руководителя и аттестуемого работника, оформленные протоколом собеседования.

В ходе заседания Кадрового комитета:

- а) Рассматривается и обсуждается результат оценки профессиональных знаний и навыков работника;
- б) Заслушивается оценка руководителя о полноте и качестве выполнения работником его функциональных обязанностей, справка о наличии или отсутствии нарушений трудовой дисциплины, а также информация о выдающихся личных результатах и достижениях аттестуемого работника за рассматриваемый период;

- в) Заслушивается самооценка работника о полноте и качестве выполнения им своих функциональных обязанностей, комментарии по допущенным им нарушениям трудовой дисциплины (при наличии), а также его сообщение о выдающихся личных результатах и достижениях за рассматриваемый период;
- г) В присутствии аттестуемого работника Кадровый комитет обсуждает представленные материалы, при необходимости задаёт аттестуемому работнику и его руководителю уточняющие вопросы;
- д) В присутствии аттестуемого работника Кадровый комитет путём открытого голосования выносит решение о степени соответствия работника своей должности.

Кадровый комитет правомочен принимать решения по результатам аттестации при условии участия в заседании более половины членов комитета. Решение принимается голосованием простым большинством голосов, присутствующих на заседании членов комитета. При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого работника. Объективность результатов аттестации обеспечивается за счет формирования коллегиального решения на Кадровом комитете.

В случае неявки работника, приглашенного на заседание Кадрового комитета:

- по уважительной причине (болезнь, отпуск, командировка) – аттестация работника Кадровым комитетом переносится на другую дату;
- без уважительной причины – Кадровый комитет вправе провести аттестацию в отсутствие работника, о чем делается запись в Протоколе заседания.

По итогам оценки в «Оценочном листе» работника фиксируется решение Кадрового комитета, собираются подписи членов Кадрового комитета под решением и подпись аттестуемого работника о том, что он с принятым решением ознакомлен.

По итогам заседания Кадрового комитета оформляется Протокол заседания за подписью всех членов Кадрового комитета, в котором указывает список аттестованных работников (ФИО) и решения Кадрового комитета по ним.

Если в ходе совместной встречи до Кадрового комитета аттестуемый работник и руководитель сформировали согласованное мнение, что работник соответствует требованиям должности или превышает их, работник может передать руководителю право сообщить позицию работника на заседании Кадрового комитета без очного присутствия работника.

Если аттестуемый работник принял решение не присутствовать на Кадровом комитете в соответствии с п.3.9.9, руководитель в течение 3-х дней после заседания доводит до сведения работника решение по нему Кадрового комитета под подпись в его «Оценочном листе» и передает «Оценочный лист» в Кадровую службу. В указанный срок не входит время болезни, отпуска или командировки работника.

Комплект документов на работника, сформированный в ходе аттестации, хранится в Кадровой службе в соответствии с нормами действующего законодательства РФ.

3.10 ПРИНЯТИЕ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ

Действия Общества в отношении аттестуемого работника могут определяться на основании решения Кадрового комитета, вынесенного по итогам аттестации, и должны осуществляться в полном соответствии с требованиями российского трудового законодательства, а также правилами и процедурами, установленными в Обществе.

Если по результатам аттестации Кадровый комитет решил, что работник превышает требования занимаемой должности, заместитель генерального директора направления деятельности вправе ходатайствовать перед Генеральным директором о дальнейшей мотивации (например: включение в состав кадрового резерва, повышение должностного оклада, установление индивидуального вознаграждения, повышение в должности) данного работника в соответствии с нормами и процедурами, установленными в Обществе.

Если по результатам аттестации Кадровый комитет решил, что работник соответствует требованиям занимаемой должности, работник считается аттестованным до проведения очередной аттестационной процедуры.

Если по результатам аттестации Кадровый комитет решил, что работник соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций по развитию, может быть принято решение о повторной аттестации. Повторная аттестация может быть проведена не ранее, чем через 6 месяцев с момента принятия Кадровым комитетом решения о проведении повторной аттестации.

Если по результатам аттестации Кадровый комитет решил, что работник не соответствует занимаемой должности (выполняемой работе), Кадровая служба предлагает работнику имеющиеся вакантные должности, соответствующие его уровню квалификации, образованию и опыту работы. В первую очередь предлагаются должности, соответствующие квалификации работника, а затем все остальные, которые данный работник может занимать (работу по которым он может выполнять). При отсутствии вакантных должностей или в случае письменного отказа работника от предложенной работы, Общество может расторгнуть Трудовой договор с работником в соответствии с п. 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ.

3.11 КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Вся информация о персональных данных работников в ходе проведения аттестации и результатах оценочных процедур работников является конфиденциальной.

Общество предпринимает меры для обеспечения конфиденциальности информации в рамках процедуры аттестации и защиты персональных данных работников при использовании услуг Внешних экспертов для проведения аттестационных процедур.

3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Процедура аттестации состоит из четырех последовательных этапов.

Описание содержания работ на каждом этапе, ответственные исполнители, сроки и результаты работ приведены в таблице (Таблица 1).

Таблица 1
Этапы, содержание, исполнители, результаты и сроки аттестации

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
ЭТАП 1. ПОДГОТОВКА К АТТЕСТАЦИИ				
Планирование процедуры аттестации	В течение 5 дней	Работник Кадровой службы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формирование списков Работников по подразделениям, подлежащих аттестации ▪ Сбор информации об аттестуемых за период аттестации и формирование Кадровых справок ▪ Формирование состава Кадровых комитетов ▪ Разработка Графика и проекта Приказа об аттестации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приказ об аттестации (проект, сроки начала и окончания процедуры, сроки этапов, ответственные), включая График аттестации (сроки по этапам, подразделениям, сроки заседаний Кадровых комитетов), списки аттестуемых Работников и списки Кадровых комитетов ▪ Кадровая справка-резюме (образование, стаж и т.п.) ▪ Информация о соблюдении трудовой дисциплины, поощрения, благодарности и пр.
Утверждение Приказа об аттестации и графика проведения аттестации	-	Работник Кадровой службы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Передача проекта Приказа на утверждение Генеральному директору 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приказ об аттестации (утвержденный)
Информирование аттестуемых работников, Председателей кадровых комитетов о поэтапных	После выпуска приказа о проведении аттестации,	Работник Кадровой службы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рассылка Приказа о проведении аттестации Руководителям подразделений ▪ Передача Председателям Кадровых комитетов списков членов Кадрового комитета 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Приказ о проведении аттестации (утвержденный)

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
сроках аттестации	но не менее, чем за 1 месяц до начала аттестации	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> Ознакомление Работников с Приказом об аттестации под подпись 	<ul style="list-style-type: none"> Подписи Работников об ознакомлении с Приказом о проведении аттестации
Подготовка к проведению оценочных процедур	За 1 месяц	Работник Кадровой службы	<ul style="list-style-type: none"> Ознакомление аттестуемых с Положением об аттестации работников под подпись 	<ul style="list-style-type: none"> Лист ознакомления с Положением с подписью работника
Выбор внешних экспертов (при необходимости)	20 дней	Работник Кадровой службы	<ul style="list-style-type: none"> Выбор внешних экспертов для проведения оценки Подготовка и заключение договора на оказание услуг 	<ul style="list-style-type: none"> Договоры на оказание услуг
Составление перечня тем для оценки профессиональных знаний и навыков работника	После выпуска приказа о проведении аттестации, но не менее, чем за 1 месяц до начала аттестации	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> Заполнение формы «Перечень тем для оценки профессиональных знаний и навыков» (Приложение 2, Инструкция к Приложению 2): Утверждение перечня тем для оценки профессиональных знаний и навыков руководителем самостоятельного подразделения, ознакомление под подпись аттестуемого работника. 	<ul style="list-style-type: none"> Утвержденный Перечень тем для оценки профессиональных знаний и навыков
Подготовка характеристик на аттестуемых работников	После выпуска приказа о проведении аттестации, но не менее, чем за 1 неделю до начала аттестации	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка характеристик на аттестуемых работников Ознакомление с характеристикой работников под подпись 	<ul style="list-style-type: none"> Характеристика на работника (с подписью об ознакомлении)
ЭТАП 2. ОЦЕНОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ				
Оперативное оповещение работников о проведении оценки	За 3 дня	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> Информирование Работников о сроках проведения оценки профессиональных знаний и навыков, а также о датах собеседования (встречи) с Руководителем 	<ul style="list-style-type: none"> Работники информированы о графике проведения оценочных процедур и датах встреч с Руководителем

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
Оценка профессиональных знаний и навыков работника	В соответствии с графиком	Секретарь Экспертного совета	<ul style="list-style-type: none"> Организация заседания Экспертного совета или независимых оценщиков для проведения оценки профессиональных знаний и навыков Работника и заполнение Бланка «Оценка профессиональных знаний и навыков работника» (Приложение 3, Инструкция к Приложению 3) 	<ul style="list-style-type: none"> Бланк «Оценка профессиональных знаний и навыков работника» (заполненный, подписанный)
Оценка исполнения работником функциональных обязанностей	В соответствии с графиком	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> Анализ результатов выполнения работником производственных планов за период предшествующий аттестации Заполнение Бланка «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» (Приложение 4, Инструкция к Приложению 4) Передача заполненного и подписанного Бланка секретарю Экспертного совета 	<ul style="list-style-type: none"> Бланк «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» (заполненный и подписанный руководителем)
		Аттестуемый работник	<ul style="list-style-type: none"> Анализ своих результатов выполнения производственных планов за период предшествующий аттестации Заполнение Бланка «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» (Приложение 4, Инструкция к Приложению 4) Передача заполненного и подписанного Бланка секретарю Экспертного совета 	<ul style="list-style-type: none"> Бланк «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» (заполненный и подписанный работником)
		Секретарь Экспертного совета	<ul style="list-style-type: none"> Прием работы у внешних экспертов Обеспечение внесения результатов оценки Работников внешними провайдерами в Бланк «Оценка профессиональных знаний и навыков» 	<ul style="list-style-type: none"> Бланк «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» (заполненный, подписанный)
Формирование комплектов оценочных документов по работникам	До двух недель после завершения оценочных процедур работников подразделения	Секретарь Экспертного совета	<ul style="list-style-type: none"> Формирование комплектов документов на аттестуемых работников по подразделениям Передача комплектов документов на аттестуемых работников руководителям 	<ul style="list-style-type: none"> Комплект документов по Работнику включает: <ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровую справку-резюме; 2. Характеристика работника; 3. Перечень тем для оценки профессиональных знаний и навыков; 3. Оценка профессиональных знаний и навыков работника;

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
				4. Оценка руководителем выполнения функциональных обязанностей; 5. Оценка работником выполнения своих функциональных обязанностей.
ЭТАП 3. ВСТРЕЧА РУКОВОДИТЕЛЯ С РАБОТНИКОМ				
Подготовка к проведению собеседования	Не позднее, чем через неделю после получения документов по результатам оценки	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Составление графика проведения встреч с Работниками и доводит его до сведения Работников ▪ Ознакомление с пакетом документов на работника для проведения собеседования, переданным секретарем Экспертного совета ▪ Подготовка к обсуждению с Работником результатов его деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ График встреч с Работниками
		Аттестуемый работник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подготовка к обсуждению результатов своей деятельности с Руководителем 	
Проведение собеседования (обмен мнениями работника и руководителя по оценкам работника) в присутствии работника, ответственного за организацию и проведение процедуры аттестации	Согласно графику	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ознакомление Работника со своей оценкой по качеству и полноте выполнения Работником своих функциональных обязанностей и обсуждение ее с Работником 	
		Аттестуемый работник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сообщение Руководителю своего мнения по результатам самооценки - качеству и полноте выполнения им своих функциональных обязанностей 	
Формирование решения Руководителя по оценке Работника и рекомендаций	В течение 5 рабочих дней после завершения оценочных процедур	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формирование согласованного мнения о том, в какой мере Работник соответствует требованиям должности, либо фиксируются разногласия, выявленные в ходе встречи ▪ Обсуждение направления дальнейшего развития Работника 	Лист 2 Бланка «Оценочный лист», заполненные Руководителем аттестуемого работника разделы Д, Е
		Работник		
		Работник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подписание Бланка, указание своего согласия / несогласия с 	

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
			оценкой Руководителя	лист», заполненный Руководителем аттестуемого работника раздел Ж, подписанный руководителем и работником
Формирование комплектов документов на аттестуемых работников по подразделению	В течение 5-ти дней после проведения встреч с работниками	Секретарь Кадрового комитета	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формирование комплекта документов по подразделению для заседаний Кадрового комитета ▪ Проверка правильности заполнения представленного Руководителем комплекта документов ▪ Приглашение Работников на заседание Кадрового комитета (при необходимости) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Консолидированные комплекты документов по Работникам подразделения (с оценками по итогам встреч Руководителя с Работниками)
ЭТАП 4. АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКА КАДРОВЫМ КОМИТЕТОМ				
Организация работы Кадровых комитетов	В течение 5 рабочих дней после проведения встречи руководителя с работником	Секретарь Кадрового комитета	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработка графика заседаний Кадрового комитета согласно срокам Приказа об аттестации ▪ Информирование членов Кадрового комитета о дате, времени и месте проведения заседания ▪ Проведение установочной беседы (вводного инструктажа) на первом заседании комитета (алгоритм принятия решения, формат заседания и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ График работы Кадрового комитета ▪ Письмо – оповещение членов Кадрового комитета
Принятие решения по оценке Работника на Кадровом комитете	Согласно графику	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Озвучивание краткой характеристики аттестуемого Работника и оценки его деятельности 	
		Аттестуемый работник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предоставление комитету аргументированной самооценки своей деятельности 	
		Кадровый комитет	<p>Члены комитета:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Заслушивание результатов оценки профессиональных знаний и навыков аттестуемого Работника; ▪ Заслушивание оценки Руководителя по аттестуемому Работнику; ▪ Заслушивание самооценки Работника; ▪ Обсуждение представленных материалов на аттестуемого Работника; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Протокол заседания Кадрового комитета (Приложение 6) ▪ Лист 1 бланка «Оценочный лист», подписанный всеми членами комитета и Работником (в случае его присутствия на заседании Кадрового

ПОДЭТАП	СРОК	ИСПОЛНИТЕЛЬ (ЛИ)	ОПИСАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	ВЫХОД
2	3	4	5	6
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вынесение решения о степени соответствия Работника своей должности. Секретарь заседания: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Оформление бланков «Оценочный лист» (с подписью Работника - в случае присутствия на заседании Кадрового комитета) и Протокол заседания комитета ▪ В случае отсутствия Работника - передача документов Руководителю для ознакомления Работников с результатами аттестации 	комитета).
Информирование Работника о решении Кадрового комитета	В течение 3-х дней после заседания Кадрового комитета	Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информирование Работника о результатах аттестации и решении кадрового комитета под подпись (в случае отсутствия Работника на Кадровом комитете). ▪ Передача Работнику бланка «Оценочный лист» на подпись (об ознакомлении с оценкой по результатам аттестации) ▪ Передача бланка «Оценочный лист», подписанный Работником Секретарю Кадрового комитета 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Лист 1 бланка «Оценочный лист» (подписанный Работником с отметкой об ознакомлении с решением Кадрового комитета)

4. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Кадровая служба организует и проводит процедуру аттестации работников в Обществе в соответствии с требованиями настоящего Положения и несет ответственность за:

- Качественную подготовку и своевременное проведение процедуры аттестации работников Общества согласно Положению;
- Организацию мероприятий по оценке профессиональных знаний и навыков внешним экспертом (при необходимости – по запросу руководителя аттестуемых работников);
- Своевременное информирование работников о дате, времени и месте проведения оценочных процедур;
- Контроль своевременного проведения заседаний Кадровых комитетов;
- Оказание необходимой методологической и консультационной поддержки по запросам руководителей и членов Кадрового комитета, а также аттестуемых работников;
- Организацию и контроль документооборота в процессе аттестации, в том числе:
 - ◆ Своевременное обеспечение участников аттестации всеми необходимыми методическими и информационными документами;
 - ◆ Прием аттестационных документов в кадровое делопроизводство и контроль соблюдения правил заполнения всех документов, формируемых в процессе аттестации.

Руководители аттестуемых работников обеспечивают оценку работников на основании требований настоящего Положения и несут ответственность за:

- Проведение оценки профессиональных знаний и навыков работника внутренним Экспертным советом или организацию данной оценки внешним экспертом через Кадровую службу Общества;
- Оценку полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей;
- Организацию и своевременное проведение собеседований с работниками, поддержание конструктивной атмосферы при дискуссии с работниками;
- Своевременное и корректное оформление аттестационной документации и передачу её в Кадровую службу Общества.

Председатели Кадровых комитетов организуют и проводят заседания Кадровых комитетов, а также принимают решения по результатам аттестации работников на основании требований Положения и несут ответственность за:

- Обеспечение явки членов Кадрового комитета на заседание;
- Соблюдение сроков проведения заседаний Кадровых комитетов;
- Своевременное и правильное оформление необходимых документов.

Аттестуемый работник проходит аттестацию в соответствии с Положением и несет ответственность за обязательную явку на оценочные процедуры, на собеседование с руководителем и на заседание Кадрового комитета.

5. ССЫЛКИ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации
2. Постановление ГКНТ СССР №470, Госкомтруда СССР №267 от 05.10.1973 «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи»

6. РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЛОКАЛЬНОГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

Таблица 1
Перечень изменений Стандарта Общества

ВЕРСИЯ	НАИМЕНОВАНИЕ ДОКУМЕНТА	НОМЕР ДОКУМЕНТА	ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ	ДАТА ВВОДА В ДЕЙСТВИЕ	РЕКВИЗИТЫ УТВЕРДИВШЕГО ДОКУМЕНТА
2.00	Стандарт АО «Тамбовнефтепродукт» «Об аттестации работников»	№ П2-03 СЦ-034 ЮЛ-079	08.08.2008	08.08.2008	Приказ от 08.08.2008 № 350
2.01	Стандарт АО «Тамбовнефтепродукт» «Об аттестации работников»	№ П2-03 СЦ-034 ЮЛ-079	04.02.2009	04.02.2009	Приказ от 04.02.2009 № 73

7. ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 2
Перечень Приложений к Стандарту

НОМЕР ПРИЛОЖЕНИЯ	НАИМЕНОВАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ	ПРИМЕЧАНИЕ
1	Бланк «Перечень тем для оценки профессиональных знаний и навыков»	Приведена форма бланка «Перечень тем для оценки профессиональных знаний и навыков»	
2	Бланк «Оценка профессиональных знаний и навыков работника»	Приведена форма бланка «Оценка профессиональных знаний и навыков работника»	
3	Бланк «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей»	Приведена форма бланка «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей»	
4	Бланк «Оценочный лист»	Приведена форма бланка «Оценочного листа»	
5	Бланк Протокола заседания Кадрового комитета	Приведена форма бланка Протокола заседания Кадрового комитета	

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. БЛАНК «ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ СОТРУДНИКА»

«Утверждаю»	
<i>Должность руководителя</i>	
<i>Подпись</i>	<i>ФИО</i>
<i>Дата</i>	

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ СОТРУДНИКА	
Подразделение	
Должность	
Уровень знаний	
Базовый - элементарный уровень знаний и навыков Знание - средний уровень знаний и навыков Опыт - высокий уровень знаний и навыков Углубленный – углубленный уровень знаний и навыков Эксперт - экспертный уровень знаний	

Область деятельности	№ п.п.	Область знаний	Требуемый уровень знаний	Описание знаний

Подпись сотрудника об ознакомлении:	<i>Подпись</i>	
--	----------------	--

ИНСТРУКЦИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПЕРЕЧНЯ ТЕМ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ РАБОТНИКА

Бланк «Перечень профессиональных знаний и навыков» заполняется Руководителем структурного подразделения аттестуемого работника.

1. Столбец «Область деятельности», для работника, занимающего данную должность, заполняется на основе функциональных обязанностей работника, обозначенных в должностной инструкции.

Пример: Должностные обязанности Иванова А.Б. в должности инженера по эксплуатации:

- Обеспечение функционирования АЗК/АЗС, МАЗК, автомоек

Область деятельности
Обеспечение функционирования АЗК/АЗС, МАЗК, автомоек

2. Для каждой позиции столбца «Область деятельности» Руководитель перечисляет конкретные предметные области знаний и навыков (в столбце «Область знаний и навыков»), необходимые для эффективной работы в данной должности.

■ Ответьте на вопрос: «Что необходимо знать и уметь работнику для успешной деятельности?»

■ В качестве названий областей профессиональных знаний могут выступать:

- Названия элементов, входящих в состав действующей матрицы профессиональных компетенций по соответствующему направлению деятельности
- В случае отсутствия матрицы компетенций по Вашему направлению деятельности - Названия производственных процессов, либо разделов соответствующих дисциплин, используемых в традиционном образовательном процессе.

Пример:

Области деятельности	Область знаний и навыков
Обеспечение функционирования АЗК/АЗС, МАЗК, автомоек	Техническое обслуживание и ремонт оборудования
	Проведение ремонтно-строительных работ
	Работа с технической документацией

3. Далее заполняется столбец «Требуемый уровень знаний и навыков». Для этого напротив каждого направления знаний определяется требуемый уровень в соответствии со следующей классификацией:

Базовый	<ul style="list-style-type: none"> ■ Знает ответ на вопрос «Что?» (Начальные знания о предмете, например, работник может перечислить основные положения, лежащие в основе предметной области).
Элементарный уровень знаний	

Знание	<ul style="list-style-type: none"> Знает ответ на вопрос «Как?» (Работник знает, каким образом нужно решать поставленные перед ним задачи, соблюдая при этом требуемое качество). Имеет теоретическую подготовку по предмету.
Средний уровень знаний	
Опыт	<ul style="list-style-type: none"> Знает ответ на вопрос «Почему?» (Работник понимает, почему он должен поступать тем или иным образом, что бы добиться наивысшего качества). Имеет опыт работы, связанный с предметом.
Высокий уровень знаний	
Углубленный	<ul style="list-style-type: none"> Знает, как применяются знания по предмету в нестандартных ситуациях. Способен передавать знания по предмету коллегам. Имеет опыт применения знаний в сложных проектах.
Углубленный уровень знаний	
Эксперт	<ul style="list-style-type: none"> Проводит экспертизу работ, связанных с предметом. Участвует в разработке нормативных и регламентных документов, связанных с предметом. Руководит разработкой новейших технологий или методик, связанных с предметом.
Экспертный уровень знаний	

Важно! Проверить четкое соответствие областей деятельности должностной инструкции, а также всестороннее раскрытие всех направлений знаний для оценки общего уровня профессиональных знаний и навыков на заседании Экспертного совета.

4. Заполнить столбец «Описание знаний». Для этого напротив каждой области знаний и обозначенного уровня знаний необходимо раскрыть указанную область знаний более подробно. Если по данному направлению деятельности существует матрица профессиональных компетенций, необходимо воспользоваться приведенным в ней описанием.

Пример:

Область деятельности	Область знаний	Требуемый уровень знаний и навыков	Требования к владению знаниями и навыкам
Обеспечение функционирования АЗК/АЗС, МАЗК, автомоек	Техническое обслуживание и ремонт оборудования	Знание	<ul style="list-style-type: none"> Знает оборудование, находящееся на АЗК, МАЗК Разрабатывает графики планово-предупредительных ремонтов оборудования Проводит расчет и проверяет нормы времени на обслуживание и ремонт оборудования Делает заявки на приобретение запчастей и материалов

Область деятельности	Область знаний	Требуемый уровень знаний и навыков	Требования к владению знаниями и навыкам
			<ul style="list-style-type: none"> • Согласовывает виды и объемы работ с подрядными организациями • Производит оценку выполненных работ
	Проведение ремонтно-строительных работ	Знание	<ul style="list-style-type: none"> • Собирает заявки с АЗК/АЗС на проведение ремонта, производит их анализ • Разрабатывает планы мероприятий по эксплуатации АЗК/АЗС, а так же составляет план текущего ремонта • Делает заявки на ремонт в подрядные организации, контролирует их исполнение
	Работа с технической документацией	Знание	<ul style="list-style-type: none"> • Изучает вновь приобретенное оборудование, его технические характеристики • Обеспечивает АЗК/АЗС графиками и перечнями работ, проводимых при обслуживании оборудования • Собирает и предоставляет техническую документацию, необходимую для проведения обслуживания и ремонта • Готовит технические задания для проведения тендерных процедур

5. Руководитель самостоятельного структурного подразделения утверждает перечень профессиональных знаний и навыков, знакомит с ним под подпись аттестуемого работника. Перечень оформляется в двух экземплярах.

6. Один экземпляр перечня профессиональных знаний и навыков передается работнику Кадровой службы, ответственному за организацию и проведение аттестации, второй – аттестуемому работнику.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БЛАНК «ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ РАБОТНИКА»

БЛАНК ОЦЕНКИ

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ РАБОТНИКА

АО «ТАМБОВНЕФТЕПРОДУКТ»

Дата проведения: _____ месяц 20____ г.

	Оцениваемый работник:
Ф.И.О.	
Должность	
Подразделение	

Рассматривается на должность:

Оценку проводит:

Экспертный совет Общества Внешний эксперт

А. Уровень развития профессиональных знаний и навыков сотрудника

Тема	Уровень знаний:	
	требуемый	фактический
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Б. Итоговая оценка соответствия работника должности

Превышает требования Соответствует Соответствует не полностью Не соответствует

Комментарии к оценке:

В. Подписи участников Экспертного совета

ФИО	Должность	Подразделение/ Сторонняя Компания	Подпись

Г. Подпись работника

С результатами оценочной процедуры ознакомлен:

Дата: ____ . ____ .20 ____ года

Подпись

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ БЛАНКА «ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ РАБОТНИКА»

В состав Экспертного совета входит руководитель самостоятельного подразделения аттестуемого работника и руководители структурных подразделений, входящих в состав самостоятельного подразделения. В случае, если деятельность работника предполагает знания в смежных областях, в Экспертный совет приглашаются руководители/специалисты смежных самостоятельных подразделений. Для проведения заседания Экспертного совета необходимо присутствие не менее четырех экспертов.

На заседании Экспертного совета членам совета необходимо:

1. Выбрать из перечня профессиональных знаний и навыков (неотъемлемая часть должностной инструкции) 6-7 предметных областей, максимально отражающих необходимый работнику объем знаний и навыков.

2. Сформулировать вопросы для прояснения знаний аттестуемого работника по каждой из выбранных предметных областей. По ответам работника оценить уровень его знаний по каждой области.

3. Зафиксировать результат в Разделе А «Уровень развития профессиональных знаний и навыков» того же бланка в графе «Уровень знаний: фактический», соблюдая градацию: «Базовый, Знание, Опыт, Углубленный, Эксперт»

4. Вывести итоговую оценку по всем темам и зафиксировать ее в Разделе Б «Итоговая оценка соответствия работника должности» заполняемого бланка, придерживаясь правил:

Если уровень профессиональных знаний и навыков по более чем 50% областей не соответствует требуемому уровню знаний – работник не соответствует требованиям к занимаемой должности

Если уровень профессиональных знаний и навыков работника по 60% областей соответствует требованиям и по 40% областей превышает требуемый уровень знаний и навыков к занимаемой должности – работник превышает требования к занимаемой должности

5. При необходимости заполнить графу «Комментарии к оценке», высказав пожелания к развитию профессиональных знаний и навыков работника, а также определив возможные пути развития.

6. Поставить свои подписи под итоговой оценкой работника и ознакомить работника с результатами оценки.

7. Заполненный бланк передать секретарю Экспертного совета.

Уважительными причинами неявки работника на оценочные процедуры являются: болезнь, отпуск и командировка. В случае неявки аттестуемого работника на Экспертный совет заседание последнего переносится.

В случае неявки аттестуемого работника по неуважительной причине на заседание Экспертного совета в отношении работника применяются санкции, предусмотренные за неисполнение приказов по Обществу и других нормативных документов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. БЛАНК «ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ»

БЛАНК ОЦЕНКИ

ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

АО «ТАМБОВНЕФТЕПРОДУКТ»

А. Информация о работнике

Аттестация за период _____ 20____ по _____ 20____ г.		Оценка руководителя <input type="checkbox"/>	Самооценка <input type="checkbox"/>
	Оцениваемый работник	Непосредственный руководитель работника	
Ф.И.О.			
Должность			
Подразделение			

Б. Оценка исполнения функциональных обязанностей

Б.1. Оценка по критериям:

№	Направления (критерии)	Результат по критерию	Оценочная шкала – соответствие требованиям
1.	Полнота исполнения функций (объем выполняемых работ)		3 - превышает требования к занимаемой должности 2 - соответствует требованиям к занимаемой должности 1 - не полностью соответствует требованиям к занимаемой должности 0 - не соответствует требованиям к занимаемой должности
2.	Качество исполнения функций		
3.	Скорость и своевременность выполнения функций		
4.	Эффективность взаимодействия с внутренними клиентами (смежными подразделениями)		
	Среднее значение:		

Б.2 Соблюдение трудовой дисциплины:

<input type="checkbox"/> соблюдает требования	
<input type="checkbox"/> нарушает требования	

Д.3 Выдающиеся личные результаты и достижения работника:

Б.2. Итоговая оценка соответствия работника требованиям к занимаемой должности:

<input type="checkbox"/> Превышает требования	<input type="checkbox"/> Соответствует	<input type="checkbox"/> Соответствует не полностью	<input type="checkbox"/> Не соответствует
---	--	---	---

Б.3. Комментарий к оценке:

Подпись непосредственного руководителя/ работника:	<i>Подпись</i>	<i>Расшифровка</i>
---	----------------	--------------------

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ БЛАНКА «ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТНИКОВ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ»

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Оценку полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей дает непосредственный руководитель работника.

Руководителю необходимо:

1. Ознакомиться с требованиями, предъявляемыми к аттестуемому работнику в должностной инструкции и другой нормативной документации (рабочие инструкции, методики, регламенты, положения и др.), регламентирующей деятельность работника на данной позиции.

2. Проанализировать результаты выполнения работником производственных планов за период, предшествующий аттестации.

3. В бланке «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» заполнить таблицу в разделе Б.1.«Оценка по критериям», поставив оценку от 0 до 3 (см. оценочную шкалу Раздела Б.1. бланка) по каждому из четырех критериев:

- полнота исполнения функций (объем выполняемых работ)
- качество исполнения функций
- скорость и своевременность исполнения функций
- эффективность взаимодействия с внутренними клиентами (смежными подразделениями)

При оценке объема работы следует учитывать превышение нормативных требований и сопоставлять с объемом работы работников на аналогичных должностях.

Необходимо придерживаться следующих правил оценки:

- оценивать работника за весь период работы, предшествующий аттестации. Разделять оценку сегодняшних достижений работника с оценкой его потенциальных возможностей. Помнить, что выставленные оценки будут одной из тем обсуждения на индивидуальной встрече с руководителем.

- концентрировать внимание прежде всего на деловом поведении и рабочих проявлениях работника, а не на его личностных особенностях.

При выставлении оценок придерживаться принципа:

- оценку «Превышает требования» можно ставить в случаях, когда работник стабильно демонстрировал по данному критерию наилучшие результаты, постоянно превышал требования к содержанию, качеству и срокам выполнения работ, указанным в должностной инструкции.

- оценку «Не соответствует требованиям» можно ставить в случаях, когда работник неоднократно нарушал нормативные требования.

4. Рассчитать среднюю оценку и занести ее в поле «Среднее значение» раздела Б.1.«Оценка по критериям».

5. Заполнить Раздел Б.2. «Соблюдение трудовой дисциплины».

6. Заполнить Раздел Б.3. «Выдающиеся личные результаты и достижения работника». Кратко описать реальные производственные достижения работника, его личный вклад в выполнение производственных показателей подразделения.

7. Сопоставить среднее значение с Единой оценочной шкалой в соответствии с таблицей и занести Вашу оценку в Раздел Б.4. «Итоговая оценка соответствия работника требованиям занимаемой должности».

Среднее значение	Единая оценочная шкала	
	Уровень	Оценка
Свыше 2,7	3	Работник превышает требования к занимаемой должности
От 1,6 до 2,6	2	Работник соответствует требованиям к занимаемой должности
От 0,6 до 1,5	1	Работник не полностью соответствует требованиям к занимаемой должности
До 0,5	0	Работник не соответствует требованиям к занимаемой должности

8. Зафиксировать основные примеры, повлиявшие на оценку, в Разделе Б.5.«Комментарий к оценке».

Пример положительного отзыва о качестве работы:

Все работы отличаются хорошим качеством. В течение оцениваемого периода не поступало нареканий на качество работы ни от коллег, ни от клиентов. Вдумчиво, аккуратно и заинтересованно выполняет работы.

Пример отрицательного отзыва о качестве работы:

Отдает предпочтение быстрому достижению результата, нежели качеству. Хотя скорость работы и является преимуществом, около 10% работы было возвращено на доработку из-за допущенных ошибок. Подготовленные материалы перепроверяются, т.к. не всегда им можно полностью доверять.

Если в процессе выставления оценок и подготовки к встрече с работником возникают вопросы организационного или методического характера, за разъяснениями и консультацией необходимо обратиться в кадровую службу Общества.

9. Передать заполненный бланк работнику кадровой службы, ответственному за организацию и проведение аттестации.

ДЛЯ РАБОТНИКА

Работнику необходимо:

1. Ознакомиться с требованиями, предъявляемыми в должностной инструкции и другой нормативной документации (рабочие инструкции, методики, регламенты, положения и др.), регламентирующей Вашу деятельность на данной позиции.

2. Проанализировать результаты выполнения Вами производственных планов за период, предшествующий аттестации.

3. В бланке «Оценка исполнения работником функциональных обязанностей» заполнить таблицу в разделе Б.1.«Оценка по критериям», поставив оценку от 0 до 3 (см. оценочную шкалу Раздела Б.1. бланка) по каждому из четырех критериев:

- полнота исполнения функций (объем выполняемых работ)
- качество исполнения функций
- скорость и своевременность выполнения функций

- эффективность взаимодействия с внутренними клиентами (смежными подразделениями)

При оценке объема работы следует учитывать превышение нормативных требований и сопоставлять с объемом работы работников на аналогичных должностях.

Придерживаться следующих рекомендаций:

Оценивать свою работу за весь период работы, предшествующий аттестации. Разделять оценку сегодняшних достижений с оценкой своих потенциальных возможностей. Помнить, что выставленные оценки будут одной из тем обсуждения на индивидуальной встрече с руководителем.

При выставлении оценок придерживаться принципа:

- оценку «Превышает требования» можно ставить в случаях, когда Вы стабильно демонстрировали по данному критерию в оцениваемом периоде наилучшие результаты, постоянно превышали требования к содержанию, качеству и срокам выполнения работ, указанным в должностной инструкции.

- оценку «Не соответствует требованиям» можно ставить в случаях, когда Вы в оцениваемом периоде допускали нарушения нормативных требований в процессе деятельности.

4. Рассчитать среднюю оценку и занести ее в поле «Среднее значение» Раздела Б.1. «Оценка по критериям».

5. Заполнить Раздел Б.2. «Соблюдение трудовой дисциплины».

6. Заполнить Раздел Б.3. «Выдающиеся личные результаты и достижения работника». Кратко описать свои реальные производственные достижения, личный вклад в выполнение производственных показателей подразделения.

7. Сопоставить среднее значение с Единой оценочной шкалой в соответствии с таблицей и занести оценку в Раздел Б.4. «Итоговая оценка соответствия работника требованиям занимаемой должности».

Среднее значение	Единая оценочная шкала	
	Уровень	Оценка
Свыше 2,7	3	Работник превышает требования к занимаемой должности
От 1,6 до 2,6	2	Работник соответствует требованиям к занимаемой должности
От 0,6 до 1,5	1	Работник не полностью соответствует требованиям к занимаемой должности
До 0,5	0	Работник не соответствует требованиям к занимаемой должности

8. Передать заполненный бланк работнику кадровой службы, ответственному за организацию и проведение аттестации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. БЛАНК «ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ»

ЛИСТ 1

БЛАНК ОЦЕНКИ

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

АО «ТАМБОВНЕФТЕПРОДУКТ»

Дата заседания Кадрового комитета: « ____ » _____ 20 ____ года

А. Информация о работнике

Аттестация за период ____ 20 ____ по ____ 20 ____ г.

	Оцениваемый работник	Руководитель самостоятельного подразделения
Ф.И.О.		
Должность		
Подразделение		

Б. Решение Кадрового комитета по результатам аттестации о соответствии работника занимаемой должности

Превышает требования
 Соответствует
 Соответствует не полностью
 Не соответствует

Б.1 Комментарии Кадрового комитета по результатам аттестации

В. Подписи участников Кадрового комитета

	Ф.И.О.	Должность	Подпись
Председатель комитета			
Член комитета			
Член комитета			
Член комитета			
Член комитета			
Секретарь			

Г. Подпись аттестуемого работника

С решением Кадрового комитета ознакомлен:

Дата: « ____ » _____ 20 ____ года Подпись

Г.1 Комментарий аттестуемого работника

ЛИСТ 2

Дата проведения встречи руководителя с работником: « _____ » _____ 20____ года

Д. Результаты встречи руководителя самостоятельного подразделения с работником

Д.1 Уровень выполнения работником своих функциональных обязанностей:

Превышает
 Соответствует
 Соответствует не полностью
 Не соответствует требованиям к должности

Д.2 Соблюдение трудовой дисциплины:

соблюдает требования

нарушает требования

Д.3 Выдающиеся успехи работника:

Д.4 Другие Комментарии руководителя самостоятельного подразделения к оценке:

Е. Рекомендации по результатам встречи

Е.1 Рекомендации по изменению оклада / должности:

	Сохранить:	Изменить:	Комментарии:
Оклад/ Грейд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Должность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Е.2 Рекомендации по зачислению в кадровый резерв / изменению статуса:

зачислить в Кадровый резерв

изменить статус в резерве

Е.3 Рекомендации по обучению и развитию:

Ж. Согласование оценки руководителя самостоятельного подразделения с работником

С оценкой согласен:

С оценкой не согласен:

Комментарий работника к оценке руководителя самостоятельного подразделения

Подпись аттестуемого работника:	<i>Подпись</i>	<i>Расшифровка</i>
Подпись руководителя:	<i>Подпись</i>	<i>Расшифровка</i>

ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ЛИСТА 2 БЛАНКА «ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ»

Встреча руководителя самостоятельного подразделения с подчиненным, на которой:

- обсуждаются результаты прохождения работником оценочных процедур
- обсуждаются сильные и слабые стороны конкретного работника
- формируется согласованное мнение руководителя и работника о том, в какой мере работник соответствует требованиям должности, либо фиксируются разногласия, выявленные в ходе встречи.

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Собеседование с работником проводит руководитель самостоятельного подразделения в присутствии непосредственного руководителя работника и представителя кадровой службы.

Руководителю необходимо:

1. Ознакомиться с пакетом документов на работника для проведения собеседования, переданным кадровой службой Общества (должностная инструкция, перечень профессиональных знаний и навыков, бланки оценок: оценка и самооценка качества и полноты выполнения функциональных обязанностей, оценка профессиональных знаний и навыков).

2. Провести встречу с работником:

- Ознакомится с самооценкой работника и обсудить ее.
- Обсудить с работником оценку профессиональных знаний и навыков, полученную им на Экспертном совете (оценка профессиональных знаний и навыков).
- Ознакомить работника с оценкой качества и полноты выполнения своих функциональных обязанностей, данную непосредственным руководителем. Обсудить эту оценку с работником.
- Совместно с работником наметить шаги по его развитию, стараясь мотивировать его на повышение профессиональной эффективности.

Правила проведения встречи:

На встречу планировать необходимо от 20 до 40 минут.

Во время беседы обеспечить работника конкретной и объективной обратной связью, отвечая на важные для него вопросы:

Как оцениваете работника и почему именно так?

Какова роль работника в реализации стратегии или планов ПАО «НК «Роснефть»?

На чем работнику стоит сфокусировать свои усилия в будущем?

Каковы карьерные перспективы работника?

Какой уровень квалификации потребуется от работника в перспективе?

Для конструктивного проведения беседы:

Выступать во время беседы следует в двух ролях – как оценивающий и как наставник или помощник.

Придерживаться позитивной формы обратной связи. Соблюдать баланс похвалы и критики.

Формулировки комментариев к оценкам работника должны быть точными и обоснованными. Обсуждать необходимо не личность работника, а его рабочее поведение.

Сообщать негативные оценки тактично, ссылаясь при этом на конкретные действия человека. Проявлять заинтересованность в работнике, предлагая рекомендации по улучшению его деятельности.

Уделять особое внимание обсуждению несовпадающих оценок. Внимательно выслушать мнение работника, его аргументы и комментарии и постараться выработать совместно с ним единую согласованную позицию.

3. Сообщить свою окончательную оценку работнику, после чего занести ее в Раздел Д «Результаты встречи руководителя самостоятельного подразделения с работником» «Оценочного листа».

В разделе Д.2 (Соблюдение трудовой дисциплины) поставить общую оценку за соблюдение работником дисциплины, описать характерные случаи нарушения дисциплины, если таковые имели место.

В разделе Д.3 «Выдающиеся успехи работника» кратко описать случаи выдающихся трудовых достижений работника за период перед аттестацией.

В разделе Д.4 (Другие комментарии) указать основные факторы либо примеры, повлиявшие на оценку.

4. Заполнить Раздел Е. «Рекомендации по результатам встречи»:

Написать рекомендации относительно изменения оклада и должности работника. Указать в комментариях направления предлагаемых перемещений и изменений (Е.1),

Написать предложения относительно зачисления работника в кадровый резерв или изменения его статуса в резерве с кратким обоснованием данных рекомендаций (Е.2), при необходимости

Написать рекомендации по обучению и развитию (Е.3).

5. В Разделе Ж. «Согласование оценки руководителя самостоятельного подразделения с работником» аттестуемый работник делает отметку о своем согласии / несогласии с оценкой руководителя и ставит подпись, подтверждающую факт его ознакомления с оценкой. В графе «Комментарии работника к оценке руководителя самостоятельного подразделения» Раздела Ж работник указывает причину согласия либо несогласия с оценкой Руководителя.

6. На заседании Кадрового комитета работник присутствует лично. В случае если работник согласен с тем, что руководитель самостоятельного структурного подразделения будете представлять его на заседании Кадрового Комитета, работнику необходимо в Разделе З. «Представление работника на заседании Кадрового Комитета» собственноручно написать фразу «Согласен с представлением на заседании Кадрового Комитета результатов моих оценочных процедур руководителем <ФИО руководителя>» и закрепить ее личной подписью.

После проведения встречи любые изменения могут вноситься в Бланк «Оценочный лист» только с ведома аттестуемого работника.

ДЛЯ РАБОТНИКА

Встреча работника с руководителем самостоятельного подразделения проходит в присутствии непосредственного руководителя работника и представителя кадровой службы.

Работнику необходимо:

1. Подготовиться к обсуждению результатов своей работы на встрече с руководителем:

Распечатать и просмотреть заполненный бланк с самооценкой исполнения функциональных обязанностей.-

Подготовить конкретные примеры и аргументы для обсуждения своих оценок с руководителем.

При подготовке к встрече с Руководителем следует учитывать, что:

От качества подготовки, и, соответственно, убедительности во время обсуждения оценок во многом будет зависеть достижение взаимопонимания с руководителем.

Аттестация – это шанс направить свою карьеру в новое, более перспективное русло.

Если во время подготовки к встрече возникли вопросы организационного или методического характера, необходимо обратиться за консультацией в кадровую службу Общества или к своему непосредственному руководителю.

2. На встрече с руководителем необходимо ознакомить его с самооценкой, опираясь на подготовленные конкретные примеры деятельности.

3. Обсудить с руководителем результаты оценочных процедур.

4. Обсудить оценки непосредственного руководителя, акцентируя внимание на моментах, в которых они расходятся с Вашей самооценкой.

5. Обсудить с руководителем шаги по Вашему дальнейшему развитию.

РЕКОМЕНДАЦИИ по проведению встречи:

Излагать свои аргументы четко. Во время встречи вступать в дискуссию, чтобы прояснить аргументы руководителя относительно оценок и создать предпосылки для достижения согласованных результатов.

Способствовать тому, чтобы обсуждение было открытым и честным, обмениваться информацией, соображениями, задавать вопросы на прояснение. Помнить, что и руководитель, и работник одинаково ответственны за итоговый результат встречи.

6. В Разделе Ж. «Согласование оценки руководителя самостоятельного подразделения с работником» «Оценочного листа» сделать отметку о согласии / несогласии с оценкой Руководителя и поставить подпись, подтверждая факт ознакомления с оценкой. В графе «Комментарии работника к оценке руководителя самостоятельного подразделения» указать причину согласия, либо несогласия с оценкой Руководителя.

7. На заседании Кадрового комитета работник присутствует лично. Но если работник согласен с тем, что на заседании Кадрового Комитета его будет представлять руководитель, то в Оценочном листе, в Разделе Ж 1 «Представление работника на заседании Кадрового Комитета» необходимо написать «Согласен с представлением результатов моих оценочных процедур руководителем <ФИО руководителя> на заседании Кадрового комитета» и расписаться.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. БЛАНК ПРОТОКОЛ ЗАСЕДАНИЯ КАДРОВОГО КОМИТЕТА

Протокол № ____	Заседание Кадрового комитета по аттестации работников АО «Тамбовнефтепродукт»		
	« » 20 года	г. Тамбов	
Председатель Кадрового комитета:			
Члены Кадрового комитета:			
Форма проведения заседания:			
Обсуждали:			
Рассматривали:			
По итогам заседания решили:			
Результаты голосования Членов Кадрового комитета о степени соответствия _____ занимаемой должности:			
№	Ф.И.О.	Должность	Подпись
1			
2			
3			
4			
5			
6			
_ голосов – превышает требования занимаемой должности _ голосов – соответствует требованиям занимаемой должности _ голосов – соответствует не полностью требованиям занимаемой должности _ голосов – не соответствует требованиям занимаемой должности			

Протокол подготовил:

Секретарь заседания кадрового комитета _____

ИНСТРУКЦИЯ К ЭТАПУ «АТТЕСТАЦИЯ РАБОТНИКА КАДРОВЫМ КОМИТЕТОМ»

На заседании Кадрового комитета рассматриваются результаты прохождения оценочных процедур и принимаются решения по результатам аттестации каждого работника.

Представление работников на заседании Кадрового комитета (для Руководителя)

1. Подготовить по своему подразделению комплекты документов на аттестуемых работников для заседаний Кадрового комитета. Передать комплекты документов по подразделению секретарю Кадрового комитета.

2. Подготовить аргументированную устную характеристику каждого аттестуемого с учетом обмена мнениями во время встречи с работником. В характеристике необходимо учесть:

- соответствие уровня профессиональных знаний и навыков работника требованиям к должности и направлению дальнейшего профессионального развития работника;
- реальные производственные достижения работника.

При подготовке характеристик работников наибольшее внимание следует уделять комментариям к оценкам в случае несоответствия требованиям к должности или несогласия работника с оценкой.

3. Получить от председателя Кадрового комитета информацию о дате, месте и времени проведения заседания комитета. В случае, если планируется присутствие аттестуемого работника на заседании Кадрового комитета, проинформировать его о дате, месте и времени проведения заседания.

4. На заседании Кадрового комитета представить членам Кадрового комитета характеристику аттестуемого работника и обоснование выставленных оценок и рекомендаций.

5. Получить от секретаря Кадрового комитета бланки оценочных листов с заключением Кадрового комитета по аттестации работников.

6. Ознакомить работников с результатами аттестации под роспись (Раздел Г. «Оценочного листа»). В разделе Г.1 аттестуемый работник может указать свои комментарии к результатам аттестации.

7. Передать оценочные бланки, подписанные работниками секретарю Кадрового комитета.

Участие в Заседании Кадрового Комитета (для Работника)

Процедура аттестации предполагает личное присутствие аттестуемого работника на заседании Кадрового комитета.

При достижении согласованного мнения по оценкам, результаты оценочных процедур работника на заседании Кадрового комитета может представлять руководитель самостоятельного подразделения. В этом случае присутствие работника на заседании Кадрового комитета является необязательным.

В случае отсутствия работника на заседании без уважительной причины, Кадровый комитет вправе провести аттестацию без него. Уважительными причинами для переноса заседания являются: болезнь, отпуск или командировка.

Работнику необходимо:

1. Явиться на заседание Кадрового комитета и представить членам комитета свое обоснование расхождения своей оценки с оценкой руководителя.

2. Ознакомиться с решением Кадрового комитета по аттестации под подпись (раздел Г. «Подпись аттестуемого работника» бланка «Оценочный лист»). Изложить свои комментарии к результатам аттестации.

Проведение заседания Кадрового комитета (для Председателя Кадрового комитета)

1. Ознакомиться с документацией, регламентирующей процедуру аттестации (Положение «Порядок аттестации работников АО «Тамбовнефтепродукт», Приказ о проведении аттестации и прилагаемые к нему график аттестации, утвержденный список членов Кадрового комитета, список аттестуемых работников).

2. На основании Приказа об аттестации разработать проект графика работы Кадрового комитета и согласовать его с членами Кадрового комитета и кадровой службой Общества.

3. Информировать членов Кадрового комитета об утвержденном графике заседаний.

4. Оперативно оповестить членов Кадрового комитета о дате, времени и месте проведения заседания.

5. Организовать и провести совместно с кадровой службой вводный инструктаж для членов Кадрового комитета, касающийся формата заседания, алгоритма принятия решений и др.

6. Провести заседание Кадрового комитета, на котором последовательно по каждому работнику:

- ознакомиться с оценками работника;
- заслушать характеристики руководителя на каждого аттестуемого работника;
- в случае присутствия на заседании – заслушать мнение аттестуемого работника;
- организовать обсуждение работника членами Кадрового комитета и голосование для вынесения итогового заключения по результатам аттестации работника.

7. Организовать подписание итогового Протокола.

Работа в составе Кадрового комитета (для Члена Кадрового комитета)

1. Ознакомиться с документацией, регламентирующей процедуру аттестации и порядок работы Кадрового комитета (Положение «Порядок аттестации работников АО «Тамбовнефтепродукт», Приказ о проведении аттестации).

2. На заседании Кадрового комитета заслушать все имеющиеся материалы по аттестуемому работнику:

- результаты оценки профессиональных знаний и навыков;
- оценку руководителя исполнения работником функциональных обязанностей;
- самооценку работника
- краткую характеристику аттестуемого работника.

3. Задать уточняющие вопросы руководителю работника и аттестуемому работнику (в случае его присутствия) для прояснения «спорных» моментов, по которым не была достигнута согласованная оценка между руководителем работника и аттестуемым работником.

4. Высказать собственное мнение относительно соответствия должности аттестуемого работника.

5. Обсудить представленные материалы на аттестуемого работника с членами Кадрового комитета.

6. Вынести согласованное и консолидированное решение о степени соответствия работника занимаемой должности.