



1234571

Правила оценки деятельности работников АО «Х»

1. Общие положения

1. Настоящие Правила определяют цели проведения оценки деятельности работников АО «Х» (далее – Х), порядок организации и проведения мероприятий по оценке деятельности работников, ответственность работников Х в рамках реализации оценки деятельности.

2. Основные определения и сокращения, используемые в настоящих Правилах:

рабочник – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Х на условиях трудового договора;

руководящие работники – Председатель Правления и члены Правления;

управленческий персонал (управленческие работники) – управляющие директоры, руководитель аппарата;

административный персонал (административные работники) – работники, не относящиеся к управленческому персоналу Х;

ответственное подразделение – департамент по управлению персоналом;

оценка деятельности – процедура оценки эффективности и результативности деятельности работников Х;

вознаграждение по итогам работы за год – премия, выплачиваемая руководящим и управленческим работникам Х один раз в год в зависимости от результатов работы с целью материального поощрения достигнутых целей и повышения эффективности работы;

ежеквартальная оценка административных работников – проводимая раз в квартал оценка эффективности выполнения административным работником поставленных перед ним целей и функциональных обязанностей для принятия решений об уровне премирования административного работника по результатам его работы за квартал;

итоговая оценка административных работников (аттестация) – процедура оценки соответствия административного работника занимаемой должности или выполняемой работе;

структурное подразделение – самостоятельное подразделение, входящее в организационную структуру Х и ответственное за определенное направление деятельности;

курирующий руководитель – члены Правления, управляющие директоры, не являющиеся членами Правления, координирующие и контролирующие деятельность структурных подразделений Х в соответствии с организационной структурой Х;

непосредственный руководитель – работник, осуществляющий непосредственное руководство деятельностью подчиненных ему работников;

КПД – ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Х и степень достижения управленческими работниками стратегических целей;

мотивационные КПД - показатели, включенные в систему премирования для оценки эффективности управленческих работников и которые фокусируют усилия работника на достижение приоритетных в данном отчетном периоде целей;

вес КПД/цели – это коэффициент, определяющий значимость, приоритетность данного показателя или данной цели по отношению к другим показателям/целям. Сумма весов КПД/цели одного работника составляет 100%;

карта КПД - визуальное отображение цели по бизнес-процессам/направлениям деятельности Х, которая представляется набором ключевых показателей деятельности с пороговыми, целевыми и фактическими значениями.

пороговое значение КПД – значение, характеризующее минимальные ожидания от результата деятельности, которое с высокой вероятностью достижимо при условии добросовестного выполнения должностных обязанностей. Значение показателя равное «порогу» является границей, ниже которой результат управленческого работника по достижению цели не имеет ценности для Х;

целевое значение КПД – значение, характеризующее ожидаемый от управленческого работника результат;

рабочая группа – создаваемая в установленном порядке рабочая группа по вопросам разработки КПД.

система управления по целям — это процесс выявления целей, критериев эффективности работников и координации усилий (ресурсов) по их достижению;

цель – ожидаемый результат деятельности работника в рамках выполнения должностных обязанностей;

отчетный период – период, в течение которого производится постановка целей, оценка достижений и результативности работника;

обратная связь – процесс, когда руководители дают своим работникам информацию об эффективности и результативности их деятельности;

компетенции – деловые умения и навыки, необходимые для успешного выполнения функциональных обязанностей и достижения поставленных перед работником целей;

индивидуальный план развития (ИПР) – перечень обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и компетенций административных работников;

оценочная комиссия (аттестационная комиссия) – комиссия, члены которой определяются приказом Председателя Правления Х, принимающая соответствующие решения и рекомендации по итогам проведенной итоговой оценки административных работников;

представитель административных работников – лицо, избранное административными работниками Х по итогам общего собрания административных работников для включения в состав оценочной комиссии.

3. Оценка деятельности управленческих работников Х проводится с целью:

формирования ответственности управленческих работников за результаты деятельности Х;

создания объективных оснований для вознаграждения управленческих работников за их вклад в достижение стратегических целей Х.

4. Оценка деятельности административных работников проводится с целью:

определения соответствия административных работников занимаемым должностям и предоставления обратной связи административным работникам об их результативности;

содействия в планировании карьеры административных работников, включении в кадровый резерв, принятии решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных перемещений;

определения потребности в обучении и развитии административных работников, составлении индивидуальных планов развития;

приведения в соответствие уровня премирования административных работников уровню их эффективности работы.

5. Настоящие Правила не распространяются на руководящих работников.

2. Оценка деятельности управленческих работников

6. При оценке деятельности управленческого персонала применяются мотивационные КПД.

7. Процедура оценки деятельности управленческих работников включает в себя следующие этапы:

Выбор мотивационных КПД, постановка пороговых и целевых значений;
Утверждение пороговых и целевых значений КПД;
Мониторинг результативности и корректировка при необходимости пороговых и целевых значений;
Расчет и утверждение фактической результативности.

8. Мотивационные КПД разрабатываются рабочей группой путем каскадирования стратегических целей Х в конкретные показатели по бизнес-процессам/направлениям деятельности Х в виде Карты КПД (Приложение 1).
9. Карты КПД согласовываются с управленческими работниками, ответственными за отдельные бизнес-процессы/направления деятельности Х на предмет адекватности количества КПД (не более 5), расстановки весов и адекватности пороговых и целевых значений.
10. Карты КПД выносятся ответственным подразделением в установленном порядке на утверждение Правлением Х не позднее 31 марта финансового отчетного года.
11. Копии утвержденных Карт КПД передаются секретарем Правления в ответственное подразделение для внесения информации в базу данных по КПД и доводятся работниками ответственного подразделения до сведения управленческих работников.
12. Корректировка Карты КПД осуществляется в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, значительно влияющих на результативность по показателям, а также по причине:
 - появления новых/отказ от существующих бизнес-процессов/направлении деятельности;
 - корректировки долгосрочной стратегии развития Х;
 - изменений организационной структуры Х.
13. Скорректированная рабочей группой Карта КПД выносится ответственным подразделением на рассмотрение Правления Х и доводится после утверждения до сведения управленческих работников.
14. В случае замены управленческого работника, ответственного за определенный/ое бизнес-процесс/направление деятельности Х, ответственное подразделение незамедлительно доводит до сведения управленческого работника, назначенного ответственным за бизнес-процесс/направление деятельности Х утвержденную Карту КПД для согласования.
15. По итогам завершения отчетного периода управленческие работники заполняют Карты КПД с фактическими значениями (Приложение 2) и передают их в ответственное подразделение.
16. Фактические значения КПД переводятся работниками ответственного подразделения в проценты результативности в соответствии со следующей схемой:

Фактическое значение по КПД	Результативность по КПД (%)
Менее ПОРОГА	0
Равно ПОРОГУ	50
Между ПОРОГОМ и ЦЕЛЬЮ	(Факт - Порог / Цель - Порог) * 50 + 50
Больше или равно ЦЕЛИ	100

17. Суммарная результативность по всем КПД определяется по формуле:

$$\sum_{i=1}^n \text{Результативность_по_КПД}_i * \text{Вес_КПД}_i,$$

где n – количество КПД,
i – порядковый номер КПД.

18. Заполненные Карты КПД с фактическими значениями выносятся ответственным подразделением в установленном порядке на рассмотрение Правления X для последующего утверждения и принятия решения о выплате премий.

2. Оценка деятельности административных работников

19. При проведении оценки деятельности административных работников в X используется система управления по целям. При проведении оценки деятельности также могут использоваться методы оценки по компетенциям и иные методы, не запрещенные законодательством Республики Казахстан, которые заблаговременно доводятся до сведения административных работников.

20. Оценка деятельности административного работника включает в себя следующие этапы:

постановка целей деятельности административного работника на будущий период (год) с разбивкой по кварталам, разработка индивидуального плана развития на будущий период;

мониторинг результативности, корректировка целей непосредственным руководителем;

составление административным работником ежеквартальных отчетов о степени достижения поставленных целей, процедура ежеквартальной оценки административного работника непосредственным руководителем;

итоговая оценка деятельности административного работника за отчетный год, обсуждение с работником степени достижения целей, потребностей в обучении и развитии, принятие соответствующих решений и рекомендаций оценочной комиссией по результатам проведенной итоговой оценки административного работника.

3.1. Процедура постановки целей административных работников

21. Непосредственный руководитель для каждого из своих подчиненных административных работников определяет цели, находящиеся в зоне ответственности данного подчиненного и способствующие достижению целей, поставленных перед ним самим. На основании выделенных целей непосредственный руководитель совместно с работником заполняет Карту целей административного работника в соответствии с разделом 1 Приложения 3. Для каждой выбранной цели непосредственный руководитель устанавливает веса, занося их в Карту целей административного работника. Руководитель структурного подразделения согласовывает Карту целей административных работников.

22. Курирующий руководитель структурного подразделения проверяет перечень выбранных для административного работника целей на полноту и непротиворечивость, оценивает адекватность количества целей (не более пяти), расстановку весов, утверждает Карту целей административного работника на будущий период.

23. Карты целей на будущий период и индивидуальные планы развития административных работников утверждаются не позднее 25 января текущего года. Для вновь принятых административных работников Карты целей заполняются и утверждаются в течение 30 дней с даты приема их на работу.

24. Ответственность за своевременное заполнение, согласование и утверждение Карты целей несет непосредственный руководитель. Оригинал утвержденной Карты целей хранится у непосредственного руководителя, копии хранятся у административного работника и передаются в ответственное подразделение. Работники ответственного подразделения консолидируют всю информацию по утвержденным целям в базе данных.

25. Непосредственный руководитель может внести корректировки в Карту целей административного работника в случае изменения поставленных перед ним целей. Внесенные корректировки в Карте целей работника согласовываются с административным работником, руководителем структурного подразделения, курирующим руководителем и передаются в ответственное подразделение. В случае коррекции целей, итоговая результативность работника рассчитывается с учетом скорректированных целей.

26. Мониторинг промежуточной результативности административного работника осуществляется непосредственным руководителем ежеквартально.

2.4 Процедура ежеквартальной оценки административных работников

27. Ежеквартальная оценка административных работников проводится с целью мониторинга результативности административных работников и выставления коэффициента премирования административных работников по итогам работы за квартал в соответствии с Правилами оплаты труда работников Х.

28. До 22 числа последнего в отчетном квартале месяца административный работник представляет непосредственному руководителю квартальный отчет, содержащий информацию о степени достижения поставленных целей для мониторинга промежуточной результативности. Отчет должен содержать конкретные факты или примеры исполнения или неисполнения поставленных целей за указанный период в соответствии с Приложением №4.

29. Оценку результативности достижения целей административного работника рекомендуется рассчитывать по схеме в соответствии с Приложением № 5.

30. Непосредственный руководитель после изучения представленного ежеквартального отчета в обязательном порядке обсуждает с административным работником степень достижения поставленных целей и итоги выполненной работы, заполняет соответствующие разделы отчета, выставляет суммарную результативность и рейтинг работника в соответствии с Приложением № 6. Руководитель структурного подразделения согласовывает квартальный отчет административного работника.

31. В срок до 28 числа последнего в отчетном квартале месяца руководитель структурного подразделения представляет на утверждение курирующему руководителю Ведомость с коэффициентами премирования административных работников в соответствии с Приложением № 7 и передает вместе с заполненными квартальными отчетами административных работников в ответственное подразделение.

Пример расчета премий по итогам работы за квартал прилагается (Приложение 8).

32. В случае наличия у работника уважительной причины незапланированной неявки на работу (временная нетрудоспособность и др.) ежеквартальная оценка работника может быть произведена в его отсутствие непосредственным руководителем и согласована курирующим руководителем. После выхода на работу данный работник должен в течение 5 рабочих дней представить в ответственное подразделение ежеквартальный отчет. В случае запланированной неявки работника (направление на обучение, отпуск, служебная командировка) работник должен заблаговременно подготовить ежеквартальный отчет и согласовать его у непосредственного руководителя и руководителя структурного подразделения. В случае увольнения работника данный вид оценки производится за фактически отработанный период не позднее 2-х рабочих дней до увольнения. Отсутствие своевременно представленного документа может служить основанием для отказа в начислении премии. За предоставление документов в случаях, указанных в данном пункте, ответственным является административный работник.

2.4 Процедура итоговой оценки (аттестации) административных работников

33. Итоговой оценке подлежат административные работники, проработавшие в Х не менее 6 месяцев. Итоговая оценка административных работников проводится один раз в год на основании приказа Председателя Правления Х, за исключением случаев, предусмотренных пунктом 36 настоящих Правил.

34. По приказу Председателя Правления Х может быть проведена внеплановая аттестация для административного персонала, отдельной категории административных работников или отдельного административного работника в случаях существенных упущений, просчетов в работе, ненадлежащем, некачественном исполнении должностных обязанностей, совершении дисциплинарного проступка и т.п.

35. Приказ Председателя Правления Х, являющийся основанием для проведения итоговой оценки административного работника, издается по представлению ответственного подразделения не менее чем за один месяц до начала проведения итоговой оценки. Приказом утверждается список административных работников, подлежащих итоговой оценке, устанавливаются сроки проведения итоговой оценки, состав оценочной комиссии и график ее работы. Административные работники, подлежащие итоговой оценке, должны быть ознакомлены с приказом о проведении итоговой оценки не менее чем за 1 месяц до проведения итоговой оценки. Полномочия оценочной комиссии определяются настоящими Правилами.

36. Непосредственный руководитель, основываясь на материалах ежеквартальных оценок (ежеквартальные отчеты и рейтинги) административного работника, заполняет Раздел 2 Карты целей административного работника и выставляет итоговый рейтинг административного работника за отчетный период.

37. Итоговый рейтинг, выставленный непосредственным руководителем, в обязательном порядке обсуждается и согласовывается с оцениваемым работником. Цель обсуждения заключается в предоставлении обратной связи работнику, формировании общего согласованного видения деятельности работника, оценке потребностей в обучении работника и составлении конкретных рекомендаций по дальнейшей деятельности и развитию работника. В случае если непосредственный руководитель не является руководителем структурного подразделения, итоговый рейтинг обязательно согласовывается с руководителем структурного подразделения.

38. После обсуждения результатов работы за отчетный период с оцениваемыми работниками руководитель структурного подразделения передает заполненные и согласованные с оцениваемыми работниками Карты целей и индивидуальные планы развития в ответственное подразделение не менее чем за 3 рабочих дня до заседания оценочной комиссии. Полнота и своевременность заполненных документов контролируется ответственным подразделением.

39. При несогласии с выставленным непосредственным руководителем рейтингом административный работник имеет право в письменной форме обратиться в оценочную комиссию с просьбой рассмотреть сложившуюся ситуацию. В письменной форме должны быть ссылки на конкретные факты и примеры деятельности.

40. В состав оценочной комиссии входят председатель оценочной комиссии (Председатель Правления Х или заместитель Председателя Правления Х), заместитель председателя оценочной комиссии (заместитель Председателя Правления Х, управляющий директор), члены комиссии (из числа управляющих директоров и руководителей структурных подразделений). В состав оценочной комиссии включается представитель административных работников. Численность оценочной комиссии должна составлять не менее 5 (пяти) человек. Секретарь комиссии не является членом комиссии.

41. Административные работники путем проведения общего собрания избирают своего представителя для включения в состав оценочной комиссии. Решение общего собрания является правомочным, если на нем присутствует не менее половины

работу/должность, соответствующую уровню его квалификации при наличии соответствующей вакансии.

48. При отсутствии вакантных должностей или при несогласии административного работника на перевод на другую работу/должность трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан.

49. Протокол заполняется в ходе заседания оценочной комиссии, подписывается всеми присутствующими членами оценочной комиссии, председателем и секретарем (Приложение № 9). Протоколы оценочных комиссий хранятся у ответственного подразделения. Карты целей административных работников, прошедших оценку, хранятся в их личных делах.

50. В случае отсутствия административного работника в ходе процедуры итоговой оценки без уважительных причин (непредставление отчетов об исполнении поставленных целей, неявка на беседу с непосредственным руководителем) оценочная комиссия вправе инициировать привлечение административного работника к дисциплинарной ответственности.

51. Для административных работников, не прошедших итоговую оценку по уважительным причинам (отсутствие по болезни, отпуск, командировки, направление на обучение и иные случаи, подтвержденные документально), оценочная комиссия принимает решение о прохождении ими итоговой оценки после выхода на работу на дополнительном заседании оценочной комиссии.

52. Результаты итоговой оценки административных работников обобщаются ответственным подразделением. Результаты итоговой оценки служат основанием для принятия соответствующих решений при формировании кадрового резерва руководящих работников X, должностных перемещениях, формировании плана профессионального обучения и профессионального развития работников X на предстоящий год.

53. При несогласии с итоговым рейтингом и рекомендациями оценочной комиссии, административный работник вправе обратиться к Председателю Правления X с просьбой об образовании согласительной комиссии по рассмотрению сложившейся ситуации.

54. Состав согласительной комиссии определяется соответствующим приказом Председателя правления X. В состав согласительной комиссии включается представитель административных работников. Численность согласительной комиссии должна составлять не менее 5 (пяти) человек. Секретарь согласительной комиссии не является членом комиссии.

55. Заседание согласительной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее состава. Решения согласительной комиссии принимаются простым большинством голосов присутствующих на заседании лиц путем открытого голосования. При равном распределении голосов голос председателя согласительной комиссии считается решающим.

2.4 Ответственность при организации и проведении оценки деятельности работников

56. Курирующий руководитель ответственен за утверждение Карты целей административных работников на отчетный период, контроль адекватности поставленных целей.

57. Непосредственный руководитель ответственен за качество утвержденных КПД или целей работника, соответствие их целям подразделения и X в целом, адекватность целевых планок, промежуточный мониторинг исполнения целей, объективную оценку результатов деятельности работника, хранение Карт целей подчиненного работника в течение года, своевременное предоставление Карты целей

подчиненного работника на будущий год на согласование руководителю структурного подразделения и утверждение курирующему руководителю.

58. Работник ответственен за своевременное внесение предложений по постановке целей на будущий год. Конструктивное обсуждение результатов работы с непосредственным руководителем.

59. Работники ответственного подразделения ответственны за организацию проведения оценки деятельности работников, подготовку необходимых документов оцениваемых работников, разработку сроков и графика проведения оценки, внесение предложений по составу оценочной комиссии, организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки деятельности, проведение соответствующего обучения, оказание организационно-методической помощи работникам по проведению оценки деятельности, сбор и анализ результатов оценки персонала.