

УТВЕРЖДЕНО

Решением Правления
АО «Университет Нархоз»
Протокол № 18 от 12.12 2018 г.

**ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ
АДМИНИСТРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА
АО «УНИВЕРСИТЕТ НАРХОЗ»**

г. Алматы

Оглавление

Лист согласования.....	3
Паспорт документа.....	4
1. Общие положения.....	5
2. Цель оценки персонала	5
3. Основными принципами проведения оценки персонала являются	5
4. По итогам оценки	5
5. Управление по целям /МВО.....	6
6. Оценка 270 градусов.....	7
7. Оценка по методике «Пример для подражания (Role Model)»	8
8. Ответственность при проведении процедуры оценки.....	8
приложение 1.....	9
приложение 2.....	10
приложение 4.....	14

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Проректор по академическим вопросам

Умирзаков С.Ы. 

Проректор по административной работе

Аменова К.А. 

Проректор по связям с общественностью и
государственными органами

Джунусов А.М. 

Проректор по стратегическому развитию и
международной деятельности

Цай В.М. 

Заведующая кафедрой «Бухгалтерский учёт,
аудит и оценка»

Адамбекова А.А. 

Начальник юридического отдела

Мулдашева А.А. 

ПАСПОРТ ДОКУМЕНТА

Наименование документа	Процедура оценки административного персонала
Краткое описание	Процедура содержит описание методик оценки административного персонала
Тема:	Управление, персонал
Статус:	
Дата утверждения:	
Дата завершения действия:	
Дата аудита:	сентябрь 2019г.
Ответственный за аудит:	Начальник управления человеческих ресурсов

Процедура оценки административного персонала АО «Университета Нархоз».

1. Общие положения

Процедура оценки (далее – «Процедура») административного персонала АО «Университета Нархоз» (далее – «Университет») регламентируют методы, порядок и сроки проведения оценки персонала, процесса определения эффективности деятельности работников категории АУП (административно-управленческого персонала) Университета по достижению поставленных целей в соответствии с тактическими целями и текущими задачами Университета.

В университете применяются следующие методы оценки деятельности административных работников, а именно:

- 1) Управление по целям (MBO – Management By Objectives) является методом повышения эффективности за счет четких ориентиров у каждого оцениваемого работника, и повышение его мотивации, за счет личного участия работников в постановке собственных задач.
- 2) Линейная оценка 270 градусов работы подразделения в целом по одной сложной компетенции «Клиентоориентированность» (аналогично 360 градусов, исключая оценку самого руководителя подразделения).
- 3) Пример для подражания (Role Model) – методика оценки поведения работника используется для оценки работников, занятых в простых и повторяющихся трудовых обязанностях, а также данная модель используется в организациях в период изменений и реструктуризации, других ситуациях, вызванных быстрыми переменами рынка или общества. Оценку проводит непосредственный руководитель по карте характеристики поведения.

2. Цель оценки персонала:

- 1) Получение объективной информации об исполнении поставленных Ректором и руководством в целом задач перед подразделениями Университета;
- 2) Получение информации о взаимодействии подразделений между собой;
- 3) Определение и выявление характеристик работников, чтобы помочь непосредственному руководителю подразделения в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных или оптимизации бизнес-процессов в подразделении;
- 4) Определения уровня соответствия требованиям и анализ деятельности работников Университета.

3. Основными принципами проведения оценки персонала являются:

- 1) конфиденциальность – результаты оценки доступны ограниченному кругу лиц в рамках их должностных обязанностей и в соответствии с установленным регламентом;
- 2) объективность – общие критерии, открытые, прозрачные и понятные система и шкала оценки;
- 3) обратная связь по результатам оценки – обязательность индивидуальных собеседований руководителя с каждым работником, сводная отчетность Управления человеческих ресурсов (далее «УЧР») перед руководством Университета;
- 4) интегрированность системы оценки в систему управления персоналом, а именно принятие управленческих решений на основе результатов оценки по стимулированию, процессам оптимизации персонала, пересмотра бизнес-процессов;
 - а. Категории сотрудников, не подлежащих оценке:
- 5) сотрудники, проработавшие в должности менее 3 месяцев;
- 6) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком.

4. По итогам оценки:

- 1) принимаются рекомендации по повышению эффективности работы подразделений;
- 2) планируются тактические/рабочие цели Руководства на следующий оценочный год;
- 3) работникам предоставляется информация о степени его соответствия требованиям Университета.

- 4) Результаты оценки персонала могут быть использованы руководством при распределении премии.

5. Управление по целям /МВО

5.1. Управление по целям (МВО) - методика постановки целей и задач, а также оценка применима к категории руководителей, а именно проректоров и глав подразделений, которые непосредственно подчиняются первому руководителю – Ректору Университета, а также для глав подразделений – начальники Управлений, деканы, заведующие кафедрами.

5.2. Цикл управления по целям охватывает три этапа:

- 1) постановка целей, занесение целей/ задач, установление сроков исполнения в смарт – картах¹ (приложение 1);
- 2) смарт- карта оформляется на бумажном носителе – 2 (два) экземпляра, подписанные работником, непосредственным руководителем – для сдачи 1 (одного) экземпляра в Управление человеческих ресурсов (в личное дело), 1 (один) экземпляр выдается работнику для мониторинга и контроля исполнения задач.
- 3) корректировка целей и задач проводится в любое необходимое время до проведения итоговой оценки с обязательным обсуждением с работником об изменениях;
- 4) итоговая оценка достижения целей (конец учебного/академического года, срок до июня).

В целях снижения рисков неисполнения поставленных задач в установленные сроки, а также во избежание работы в «авральном режиме» в течение всего года непосредственный руководитель периодически осуществляет мониторинг и контроль выполнения поставленных целей деятельности подчиненных.

5.3. Оценка результатов деятельности руководителя осуществляется путем заполнения смарт карты (форма - приложение 1) непосредственно руководителем совместно с оцениваемым работником;

5.4. Этапы проведения оценки «Управление по целям /МВО»:

- 1) формирование списка руководителей, подлежащих предстоящей оценке;
- 2) заполнение смарт - карты непосредственным руководителем совместно с оцениваемым работником с описанием конечного ожидаемого результата для каждой поставленной задачи;
- 3) мониторинг промежуточных результатов (январь – апрель), пересмотр и внесение изменений в смарт -карты с обязательным обсуждением с работником об изменениях;
- 4) анализ результатов выполненных целей и задач в июне, ежегодно;
- 5) оценка и сдача заполненных смарт-карт – конец июня, ежегодно;
- 6) создание отчета по смарт- картам, предоставление полного отчета руководству Университета для дальнейшей стратегии, тактики и принятия решений.

5.5. **Шкала определения Итоговой оценки:**

«Превышает ожидания» — работник достигает отличных результатов по поставленным целям, которые в основном превышают ожидаемые в стандартных условиях показатели. Результаты деятельности работника вносят весомый вклад в достижение целей подразделения и Университета в целом. Эффективность деятельности и качество предоставляемых работником услуг (работы) – выше требуемых стандартов. Проявляет высокий уровень знаний, опыт и мастерство в необходимых для работы областях и постоянно совершенствует их. Больше половины поставленных целей и задач выполнены с результатом — «превышали ожидания», остальные задачи и цели выполнены полностью-недопустимо частичное выполнение.

«Полностью соответствует ожиданиям» — работник достигает поставленных целей с хорошими результатами, не менее двух задач выполнено с результатом «превышают ожидаемые», основная

¹ упр. SMART, SMART (принципы определения задач для работника: задачи должны быть точными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), реалистичными (realistic), привязанными ко времени (time-related, time-bound)

часть выполнена полностью, и при условии исполнения двух задач с результатом «превышают ожидаемые», допустимо две задачи выполненные «частично». То есть необходимо соблюдать прямую пропорцию между оценками, и в среднем значение результата должно соответствовать полному исполнению задач. Результаты деятельности работника способствуют достижению целей подразделения и Университета в целом. Эффективность деятельности и качество предоставляемых работником услуг (работы) соответствует требуемым стандартам. Проявляет требуемый уровень знаний, опыт и мастерство в необходимых для работы областях и постоянно совершенствует их. В среднем поставленные цели и задачи выполнены полностью (количество частично выполненных задач компенсируются количеством задач с результатами «превышает ожидание»).

«Ожидается большего» - работник в целом отвечает требованиям, предъявляемым к выполнению работы, но иногда не достигает поставленных целей, более двух задач. Эффективность деятельности и качество предоставляемых работником услуг (работы) не всегда соответствует требуемым стандартам, и требуют значительного улучшения и развития. Не всегда проявляет необходимые навыки и эффективно применяет знания. Требуются указания и контроль выполнения поставленных задач. От работника ожидается, что он/ она улучшит качество выполнения работы в течение периода, устанавливаемого руководителем, и будет в дальнейшем поддерживать качество на требуемом уровне. Ожидается, что работник будет совершенствоваться в областях, требующих развития. Большая часть поставленных целей и задач выполнена полностью, и меньшая часть выполнена частично.

«Неприемлемо» - работник, как правило, не отвечает требованиям, предъявляемым к выполнению работы, и не достигает большинства поставленных целей. Работник не стремится обеспечивать требуемые стандарты эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг (работы) и требуют значительного улучшения и развития. Не проявляет необходимые навыки, знания и заинтересованность в работе. Постоянно требуются указания и контроль выполнения должностных обязанностей. Большая часть поставленных целей и задач не выполнены, и меньшая часть выполнена, либо выполнена частично.

Если работник получает оценку «неприемлемо», он может быть привлечен к дисциплинарной ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение им трудовых обязанностей. Последовательно в течение 6 месяцев работник работает над улучшением показателей возложенных на него обязанностей. По истечении данного срока проводится повторная оценка работника. В случае повторного получения оценки «неприемлемо» трудовой договор с работником будет расторгнут по ст. 52 п.п.16 п.1 ТКРК.

6. Оценка 270 градусов

6.1. Определенную в настоящей Процедура методику **оценки 270 градусов** проходят административные подразделения Университета, оценивается подразделение в целом.

6.2. **Методика «270 градусов»** применяется для оценки уровня (в баллах) «клиентоориентированности» при взаимодействии подразделений с клиентами – внутренними и внешними.

6.3. Сложная компетенция «клиентоориентированность» разбивается по следующим компетенциям: коммуникабельность, инициативность, лояльность, ответственность подразделения.

6.4. Этапы проведения оценки 270 градусов:

- 1) формирование списка подразделений предстоящей оценки;
- 2) формирование карты клиентов² для оценки каждого подразделения, обязательно согласование с руководителями подразделений;
- 3) проводится анкетирование (форма анкеты – в приложении 2);
- 4) сроки проведения оценки, получение и анализ результатов определяются Руководством;
- 5) создание отчетов по каждому из оцениваемых подразделений;
- 6) проведение сессий обратной связи с участниками оценки;

² В карту клиентов включаются также фокус- группы из обучающихся (студенты, магистранты, докторанты), а также работники ППС. Количество участников в одной фокус- группе не более 15чел.

- 7) предоставление полного отчета руководству Университета для дальнейшей стратегии, тактики и принятия решений.

7. Оценка по методике «Пример для подражания (Role Model)»

7.1. Определенную в настоящей Процедура методику оценки «Пример для подражания (Role Model)» проходит административный персонал Университета, включая руководителей и специалистов отделов.

- 1) Оценку проводит непосредственный руководитель, используя «карту характеристики поведения» (приложение 3 см.в таб. Excel) и заполняется индивидуальная карта работника (приложение 4), с обязательным ознакомлением под роспись самого работника, результаты заносятся в отчет.

7.2. Этапы проведения оценки по методике «Пример для подражания (Role Model)»:

- 1) составление плана и графика проведения оценки работников;
- 2) проводится оценка с использованием «карты характеристики поведения» и анкеты Работника;
- 3) создание свод-отчетов по каждому из оцениваемых работников;
- 4) проведение сессий обратной связи с участниками оценки;
- 5) предоставление полного отчета руководству Университета для дальнейшей стратегии, тактики и принятия решений.

7.3. **Шкала определения характеристики поведения**

«Пример для подражания» - работник демонстрирует исключительное поведение, значительно превосходит ролевые ожидания, повышает производительность выше целевых уровней и оказывает долгосрочное положительное влияние на Нархоз и клиентов.

«Сильный» - работник демонстрирует сильное устойчивое поведение на уровне, ожидаемом для роли, обеспечивающей устойчивую эффективность бизнеса.

«Ожидается большего» - работник показывает слабое поведение, которое ниже ожиданий и которое влияет на эффективность бизнеса.

«Неприемлемый» - работник показывает неприемлемое поведение, которое наносит ущерб нашей репутации, создает риск и / или подрывает устойчивую работу бизнеса.

7.4. В случае возникновения разногласий в оценке между Работником и непосредственным Руководителем, Работник имеет право подать апелляцию на рассмотрение Руководством Университета.

8. Ответственность при проведении процедуры оценки

8.1. Должностные лица, организующие и осуществляющие процедуру оценки, несут персональную ответственность:

- 1) за неразглашение информации в части обработки данных;
- 2) за своевременное и достоверное представление информации, необходимой для оценки и отчетности;
- 3) за соблюдение порядка ведения электронной оценочной базы и сохранность документации;
- 4) за вежливое и тактичное обращение с оцениваемыми коллегами – работниками;
- 5) за соблюдение принципов оценки персонала, изложенного в пункте 3 Процедуры.
- 6) за объективное и беспристрастное отношение в процессе анкетирования и оценки.

8.2. Руководитель структурного подразделения ответственен за сбор необходимых сведений о работе оцениваемого подразделения/работника.

8.3. УЧР ведет общую электронную оценочную базу по оценке персонала, отвечает за хранение результатов оценки в электронной базе и на бумажных носителях.

8.4. Руководитель структурного подразделения доводит до сведения сотрудника результаты оценки.

Разработчик
Отметка о проверке документа:

9


Тугельбаева Марзия
Г.Н. Даниярова
Начальник Канцелярии

Смарт карта

Приложение 1

Смарт-карта сотрудника Университета Нархоз					
Фамилия и имя сотрудника					
Должность					
Структурное подразделение		Ректорат			
Руководитель сотрудника		Ректор, Эндрю Вахтель			
Ключевые задачи сотрудника	Ожидаемые результаты		Итоговая оценка (до конца июня)		
	Сроки	Описание конечного ожидаемого результата	Пожалуйста, выберите ряд, соответствующий стадии выполнения задачи и напишите Ваш комментарий		
				сотрудник	руководитель
			задача не выполнена		
			задача частично выполнена		
			задача выполнена полностью		
			результаты превзошли ожидания		
				сотрудник	руководитель
			задача не выполнена		
			задача частично выполнена		
			задача выполнена полностью		
			результаты превзошли ожидания		
				сотрудник	руководитель
			задача не выполнена		
			задача частично выполнена		
			задача выполнена полностью		
			результаты превзошли ожидания		
				сотрудник	руководитель
			задача не выполнена		
			задача частично выполнена		
			задача выполнена полностью		
			результаты превзошли ожидания		
				сотрудник	руководитель
			задача не выполнена		
			задача частично выполнена		
			задача выполнена полностью		
			результаты превзошли ожидания		
Дата и подпись сотрудника		Дата и подпись ректора			
Итоговая оценка (если согласовано), или две отдельные оценки (если не согласовано):					
Дата и подпись сотрудника		Дата и подпись ректора			

Анкета «270 градусов»

Уважаемый сотрудник!

Мы предлагаем вам заполнить анкету, оценив деятельность подразделений, с которыми вы взаимодействуете. С помощью этого метода не оценивается эффективность работы, он оценивает то, как подразделения взаимодействуют между собой, оценивает поведение, по следующим компетенциям: коммуникабельность, инициативность, лояльность, ответственность. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность данного опроса. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманые ответы. Опрос занимает в среднем от 20 до 30 минут. Выбирая тот или иной ответ, вы можете прокомментировать свой выбор разместив его в графе "Комментарии". Вы можете оказать существенную помощь коллегам в понимании их сильных и слабых сторон. Результаты исследования будут использоваться для формирования планов обучения и развития. Спасибо вам за искренние ответы.

Наименование подразделения _____

Лояльность

это верность действующим правилам, преданность целям и ценностям, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели. Корректное, благожелательное отношение к кому-либо из коллег. Соблюдение (стремление соблюдать) сотрудником правовых и моральных норм.

Утверждения	3 (всегда)	2 (часто)	1 (иногда)	0 (никогда)	Комментарии
1. Сотрудники подразделения позитивно отзываются о корпоративной политике Университета и соблюдают правила и регламенты					
2. Сотрудники подразделения способны в своей деятельности учитывать потребности других подразделений, их интересы.					
3. Сотрудники подразделения нацелены на расширение и улучшение деятельности Университета, путем наиболее полного удовлетворения потребностей и пожеланий других подразделений.					
4. Сотрудники подразделения способны эффективно преодолевать старые конфликтные ситуации, созданные другими подразделениями, путем проведения переговоров.					

Ответственность

это способность выполнять все свои обязанности наилучшим образом, исполнять все свои обещания, самостоятельно принимать решения при возникновении сложностей, признавать свою вину и ошибки, а также отвечать за результаты в работе. Готовность помогать коллегам преодолевать сложности, связанные с рабочими моментами, в случае если они не могут этого сделать самостоятельно.

Утверждения	3 (всегда)	2 (часто)	1 (иногда)	0 (никогда)	Комментарии
1. Сотрудники подразделения помогают коллегам избегать ошибок.					
2. Сотрудники подразделения в спорных ситуациях могут взять ответственность на себя, несут ответственность за собственные решения и действия.					
3. Сотрудники подразделения открыто признают свою вину и свои ошибки, принимая на себя обязательства, четко им следуют.					
4. Сотрудники подразделения используют все возможные способы и активно действуют для выполнения взятых на себя обязательств. Готовы помогать коллегам преодолевать сложности, связанные с рабочими моментами, в случае если они не могут этого сделать самостоятельно.					

Коммуникабельность

это способность налаживать контакты, конструктивно вести диалог, умение находить точки соприкосновения по самым сложным вопросам и на их основе достигать компромисса. Готовность смотреть на спорные ситуации со стороны оппонента.

Утверждения	3 (всегда)	2 (часто)	1 (иногда)	0 (никогда)	Комментарии
1. Сотрудники подразделения способны к работе в команде, умеют слушать. Умеют передавать информацию без потерь					
2. Сотрудники подразделения способны убеждать, влиять на коллег.					
3. Сотрудники подразделения умеют сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов.					
4. Сотрудники подразделения готовы смотреть на спорные ситуации со стороны оппонента.					

Инициативность

это способность, выраженная в стремлении к начинаниям, характеризующаяся предприимчивостью, склонностью к активным действиям; предложениями, которые способствуют улучшению деятельности.

Утверждения	3 (всегда)	2 (част о)	1 (иногда)	0 (никогда)	Комментарии
1. Сотрудники подразделения участвуют в разработке нововведений, а также в их применении на практике					
2. Сотрудники подразделения активно ищут пути повышения эффективности своей работы и работы коллег.					
3. Сотрудники подразделения выдвигают инициативы, выходящие за рамки их непосредственных должностных обязанностей.					
4. Сотрудники подразделения контролируют результаты внедрения нововведений					

Индивидуальная карта работника

Индивидуальная карта работника

ФИО работника

Подразделение

ФИО непосредственного руководителя

Дата оценки

Период оценки

Ориентиры для оценки критериев/определение	превышает ожидаемые показатели	часто превышает ожидания	достигает ожидаемых результатов	не всегда соответствует ожиданиям
Управление рисками				
Ответственность				
Бизнес-ориентация				
Сотрудничество				
Совместная работа				
Изменение				
Репутация				
Заказчик и другие заинтересованные стороны (акционеры)				
Люди				

Дата и подпись работника

Дата и подпись руководителя

Итоговая оценка (если согласовано), или две отдельные оценки (если не согласовано).

Дата и подпись работника

Дата и подпись руководителя