

Утверждены
решением Правления
ТОО «SK Ondeu»
от « 30 » июля 2023 года
(протокол № 25/23)



**SAMRUK-KAZYNA
ONDEU**

**ПРАВИЛА
ПОИСКА И ПОДБОРА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА**

г. Астана
2023 год

1. Общие положения

1. Настоящие Правила поиска и подбора административно-управленческого персонала ТОО «SK Ondeu» (далее - Правила) определяют порядок эффективного подбора наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным, деловым и личностным качествам. Выбор кандидатов осуществляется по результатам конкурсного отбора с соблюдением принципов меритократии, прозрачности и объективности. При равных условиях приоритет отдается внутренним кандидатам Группы Фонда.

2. Действие настоящих Правил распространяется на вакантные должности Товарищества, за исключением уровня CEO.

3. В Правилах используются следующие понятия:

Адаптация - процесс вхождения нового работника к условиям работы в Товариществе, включающий введение в должность, усвоение внутренних норм и правил, вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, овладение системой профессиональных знаний и навыков и эффективного их применения на практике.

Административный персонал – работники Товарищества, осуществляющие административную деятельность.

Административно-управленческий персонал – Руководящие, Управленческие Работники и Административный персонал.

Вакансия/вакантная должность – свободное рабочее место (должность) в соответствии со штатным расписанием, на которую осуществляется подбор кандидата;

Грейд - (степень, класс) - группа должностей, расположенных на одном уровне в соответствии с весом должности.

ДЗО – дочерние и зависимые организации.

Должность – рабочее место в соответствии со штатным расписанием работодателя.

Заказчик – руководитель, координирующий и контролирующий деятельность Структурных подразделений, находящихся в его подчинении/руководитель Структурного подразделения, в котором возникла потребность в подборе.

Заявка – заявка от Непосредственного руководителя на поиск и подбор кандидата на вакантную должность.

Индивидуальный план развития/ИПР – перечень обучающих и развивающих мероприятий, направленных на повышение эффективности работника посредством развития его профессиональных навыков и компетенций, согласованный с руководителем.

Исполнительный орган – коллегиальный исполнительный орган Товарищества – Правление.

Кадровый резерв – работники, отобранные на основании комплексной оценки потенциала и результатов работы, способные достичь уровня соответствия требованиям, которые предъявляются к управленческим и руководящим должностям.

Кандидат – лицо, соответствующее предъявляемым квалификационным требованиям и претендующее на занятие вакантной должности.

Квалифицированный специалист – лицо, обладающее образованием, опытом, знаниями, умениями и навыками, соответствующими квалификационным требованиям к вакантной должности.

Квалификационные требования к должности – минимальные требования к опыту, образованию, знаниям и компетенциям, необходимым для выполнения работы, указанные в Описаниях должностей/Должностных инструкциях.

Конкурсная комиссия – консультационно-рекомендательный орган, состоящий из Курирующего руководителя по управлению человеческими ресурсами, Курирующего руководителя/Заказчика, руководителя HR-подразделения, Непосредственного руководителя/Заказчика, HR Бизнес партнера.

Комиссия по подбору – Комиссия по отбору кандидатов на должности CEO-1 – коллегиальный орган Товарищества, утверждённый решением Наблюдательного совета, в состав которой включаются работники Товарищества и по согласованию могут включаться представители Фонда в качестве экспертов.

Компетенции – четко сформулированные требования к знаниям, навыкам, умениям и поведению работников, необходимым для эффективного выполнения работы той или иной должности, и поддерживающие операционную стратегию Товарищества (различают корпоративные компетенции – необходимые всем работникам Товарищества, управленческие компетенции – необходимые руководителям, профессиональные компетенции – необходимые работникам определенной профессии).

Конкурсный отбор/конкурс – процедура по отбору кандидатов на вакантные должности путем проведения оценки соответствия квалификационным требованиям к данной должности и профессионального уровня кандидата.

Корпоративная культура – это система норм поведения и ценностей, которая способствует достижению целей организации, а также помогает Товариществу взаимодействовать с внешней средой.

КПД - ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Товарищества и степень достижения руководящими работниками стратегических целей.

Курирующий руководитель – руководитель, координирующий и контролирующий деятельность структурного подразделения, находящегося в его подчинении.

Модель компетенций — утвержденная в Товариществе совокупность Компетенций, описывающих качества, необходимые работникам для того, чтобы быть успешными в Товариществе.

Наблюдательный совет – Наблюдательный совет Товарищества.

Наставник - высококвалифицированный работник Товарищества, имеющий определенный профессиональный опыт, закрепляемый за вновь принятым работником с целью его обучения и развития на рабочем месте в течение адаптационного периода.

Непосредственный руководитель – руководитель, в административном подчинении которого находится должность, занимаемая работником, а сам

работник непосредственно контактирует и подчиняется непосредственно ему. Непосредственный руководитель руководит работой подчиненного на месте.

Описание должности/Должностная инструкция – краткая характеристика должности, содержащая квалификационные требования и информацию о функционале и областях ответственности. Минимальные требования по содержанию информации: цель должности, масштаб должности, схему подчинения согласно организационной структуре Товарищества, требования по опыту, знаниям, навыкам и компетенциям, основные зоны ответственности, ключевые показатели деятельности должности.

Общий центр обслуживания HR/ОЦО (англ. - Shared Service Center) – сервисная роль в HR функции, направленная на администрирование всех HR-операций, повышение качества предоставляемых услуг через стандартизацию, оптимизацию и автоматизацию HR-процессов.

Работник – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Товариществом и непосредственно выполняющее работу по трудовому договору.

Руководящие работники – члены коллегиального исполнительного органа / единоличный исполнительный орган.

Резервисты - работники, состоящие в кадровом резерве Товарищества и/или его дочерних и зависимых организаций.

Рекрутинговая организация – организация, специализирующаяся на поиске и подборе персонала, услуги которой закупаются Товариществом в установленном порядке для проведения конкурсных процедур по поиску и отбору высококвалифицированных специалистов.

Структурные подразделения – подразделения, входящее в организационную структуру Товарищества, с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью.

Тест – перечень тестовых вопросов для оценки профессиональных/специализированных знаний кандидатов, определяемый для конкретной должности в соответствии с квалификационной характеристикой.

Товарищество – ТОО «SK Ondeu».

Управленческий персонал (управленческие Работники) – работники, непосредственно курирующие стратегические направления деятельности, за исключением руководящих работников.

Фонд - Акционерное общество «Фонд Национального благосостояния «Самрук-Қазына».

СЕО/Председатель Правления – руководитель исполнительного органа Товарищества.

СЕО-1 – уровень управления, нижестоящий по отношению к должности первого руководителя (СЕО) в соответствии с организационной структурой (*или должности руководящих и управленческих работников*).

СЕО-2 – третий уровень управления от должности первого руководителя (СЕО) в соответствии с организационной структурой.

Buddy (напарник) – дружески расположенный к вновь принятому работнику коллега по работе, готовый ответить на все вопросы и помочь с адаптацией.

HR — управление человеческими ресурсами (англ. — human resource).

HR-бизнес-партнер (англ. - HR business-partner) – роль в HR-функции, направленная на налаживание конструктивного диалога между: бизнесом и HR-командой, а именно, оказание экспертно-консультативной помощи по вопросам персонала при принятии стратегических решений, эффективная реализация HR-услуг для бизнеса.

HR-подразделение – Структурное подразделение по вопросам управления человеческими ресурсами.

4. Термины, применяемые, но не определенные в настоящих Правилах, используются в том смысле, в котором они используются в законодательстве Республики Казахстан, Уставе и внутренних документах Товарищества.

5. Задачи процесса поиска и подбора:

- 1) обеспечить единство подходов к подбору персонала;
- 2) обеспечить соблюдение принципа меритократии при подборе и найме высококвалифицированных кадров;
- 3) внедрить интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами в группе Товарищества.

6. Общие принципы процесса поиска и подбора:

- 1) планирование подбора персонала с учетом потребностей бизнеса;
- 2) ясные и прозрачные критерии подбора, основанные на требованиях к должности и Модели компетенций;
- 3) конкурсные процедуры;
- 4) обоснованность принимаемых решений на основе принципа меритократии;
- 5) использование методов оценки кандидатов, релевантных для каждой должности, позволяющих принимать объективные решения при найме персонала;
- 6) отсутствие дискриминации, профессиональное, открытое и уважительное отношение ко всем кандидатам;
- 7) соответствие действующему законодательству Республики Казахстан;
- 8) рациональность использования ресурсов на привлечение и подбор персонала.

2. Планирование процесса подбора

7. Исходной основой для определения потребности в административно-управленческом персонале и целей подбора являются организационная структура с выделенными должностями, входящими в исполнительный орган, и штатное расписание Товарищества, утвержденное уполномоченным органом.

8. На основании анализа информации о текущей кадровой ситуации, структурных изменениях, а также учитывая предстоящее появление вакансий HR-подразделение определяет потребность в персонале с учетом стратегических целей и задач Товарищества в том числе на вакантные должности в течение года, а также для формирования резерва, в пределах утвержденной штатной численности, исходя из следующих требований:

- 1) должны быть отобраны самые подходящие кадры;

2) должен быть обеспечен процесс подбора в заданные сроки, при минимизации расходов, связанных с привлечением персонала;

3) при выборе источников поиска, методов оценки и инструментов учитывается должность, на которую осуществляется поиск и подбор кандидатов.

9. С учетом потребности HR-подразделение инициирует заполнение Заказчиком Заявки (согласно приложению 1 к настоящим Правилам), либо Заказчик самостоятельно заполняет Заявку с учетом необходимых деталей вакансии/должности для поиска и/или публикации объявления о конкурсном отборе на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet» (www.qsamruk.kz), в сети интранет (внутренний корпоративный портал) и/или интернет (внешний портал, веб-сайт и/или иные ресурсы). К Заявке может быть дополнительно приложено описание должности/должностная инструкция на данную позицию.

10. В зависимости от должности HR-подразделение определяет план поиска и подбора персонала, а также согласовывает с Заказчиком выбор источников поиска кандидатов.

11. Каждый участник процесса подбора несет ответственность:

Роли	Зона ответственности
Непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none">- создание описания должности/должностной инструкции- обоснование потребности бизнеса;- рекомендации по потенциальным внутренним кандидатам (при наличии - для замещения);- направление Заявки на подбор;- согласование источников и сроков поиска;- решение о проведении параллельного поиска во внутренних и/или внешних источниках;- участие в интервью с кандидатами;- согласование решения по кандидату (по согласованию с Курирующим руководителем);- участие в согласовании условий труда для кандидата (в рамках внутренних документов Товарищества);- содействие в организации рабочего места;- введение в должность нового работника;- составление для нового работника плана профессиональной адаптации на период испытательного срока для обеспечения его быстрого и эффективного ознакомления с должностными обязанностями и культурой Товарищества, внутренними документами, необходимыми для выполнения должностных обязанностей;- контроль прохождения адаптационного периода;

	- предоставление обратной связи HR-подразделению по результатам собеседования и оценки кандидатов.
Курирующий руководитель	<ul style="list-style-type: none"> - согласование описания должности/должностной инструкции; - согласование Заявки; - участие в интервью с кандидатами; - согласование решения по кандидату; - предоставление обратной связи HR-подразделению.
HR-подразделение	<ul style="list-style-type: none"> - консолидация потребности и планирование потребности бизнеса в кадрах (в рамках штатного расписания); - координация всех участников процесса подбора, выстраивание конструктивных и эффективных коммуникаций между участниками процесса подбора; - методологическая помощь и поддержка Непосредственного/Курирующего руководителя в процессе определения потребности, организации оценки и подбора кандидатов; - формирование плана поиска и подбора, организация поиска и подбора кандидатов (внутренний и/или внешний), подготовка/согласование предложений по внешним провайдерам; - инициация/согласование Заявки на подбор; - размещение информации (публикация) о вакантной должности в сети интранет и/или интернет; - определение перечня информации необходимой для поиска и оценки кандидатов и организация ее сбора; - мониторинг и анализ резюме кандидатов, предоставление обратной связи кандидатам/рекрутинговому агентству; - представление кандидатов Непосредственному/Курирующему руководителю; - подготовка, согласование и направление Предложения о работе финальному кандидату; - оформление трудовых отношений; - опубликование информации о выбранном кандидате и закрытии конкурса на вакантную должность на корпоративном портале/веб-сайте, и/иных информационных ресурсах.

Структурное подразделение по безопасности	Проверка кандидатов и/или его рекомендаций и предоставление заключения/информации HR-подразделению;
Служба комплаенс/Комплаенс-офицер	Проверка кандидатов на предмет наличия/отсутствия аффилированности и конфликта интересов на вакантные должности кандидатов на вакантные должности уровня CEO-1 и CEO-2, а также должности, связанные с исполнением организационно-распорядительных и(или) административно-хозяйственных функций и/или иных функций, связанных со спецификой деятельности Товарищества.
ОЦО	Включая, но не ограничиваясь, оформление трудовых отношений: подготовка и заключение трудового договора/дополнительного соглашения, издание приказа о приеме на работу/переводе на должность и т.п. в рамках переданных на обслуживание кадровых процессов.

3. Поиск и подбор персонала

12. Подбор персонала проводится на конкурсной основе. Преимущественное право при занятии вакантной должности имеют внутренние кандидаты, в том числе, кандидаты из пула преемников/талантов/кадрового резерва.

13. Основные принципы конкурсного отбора:

- 1) прозрачность конкурсных процедур;
- 2) профессионализм, личные качества кандидата и его соответствие квалификационным требованиям и компетенциям, предъявляемым должности.

14. Процесс подбора на вакантные должности Товарищества организовывается HR-подразделением и включает следующие этапы:

1) размещение информации (публикация) о конкурсе на занятие вакантной должности на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet» (www.qsamruk.kz), в сети интранет (внутренний корпоративный портал, в случае наличия в Товариществе) и/или интернет (внешний портал, веб-сайт и/или иные ресурсы);

- 2) поиск кандидатов через любые доступные источники;
- 3) консолидация и анализ резюме, проведение первичного отбора кандидатов на соответствие требованиям к должности;
- 4) оценка кандидатов;
- 5) принятие решения по кандидатам;
- 6) предложение о работе финальному кандидату;
- 7) предоставление обратной связи откликнувшимся кандидатам;
- 8) публикация информации о результатах подбора на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet» (www.qsamruk.kz), в сети интранет

(внутренний корпоративный портал, в случае наличия в Товариществе) и/или интернет (внешний портал, веб-сайт и/или иные ресурсы).

15. Источниками и методами для поиска и подбора квалифицированных специалистов могут быть:

- 1) пул преемников/талантов /кадровый резерв Товарищества;
- 2) внутренние кандидаты (работники Фонда/Товарищества);
- 3) работники Группы Фонда;
- 4) резервисты Президентского молодежного кадрового резерва;
- 5) электронная база специалистов, сформированная HR-подразделением путем сбора и анализа резюме кандидатов по различным профессиональным направлениям;
- 6) размещение объявления на веб-сайте, в отраслевых сообществах, социальных сетях (к примеру, профильные группы в LinkedIn, Facebook и др.);
- 7) использование деловых контактов, рекомендаций;
- 8) электронная база выпускников программ по развитию молодых специалистов/управлению талантами, реализуемых под эгидой Фонда;
- 9) электронная база данных кандидатов, сформированная на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet».

16. Все кандидаты участвуют в конкурсном отборе, направленном на оценку как профессиональных, так и личностно-деловых качеств.

В случае, если кандидат на данную должность находится в пуле преемников/талантов/кадровом резерве, HR-подразделение совместно с непосредственным руководителем принимают решение о необходимости проведения оценочных процедур для данного кандидата.

17. В отношении кандидатов из числа резервистов Президентского молодежного кадрового резерва, а также выпускников программ по развитию молодых специалистов/управлению талантами, реализуемых под эгидой Фонда, прошедших конкурсный отбор, направленный на оценку как профессиональных, так и личностно-деловых качеств, при зачислении на соответствующую программу, HR-подразделение совместно с непосредственным руководителем принимают решение о наличии/отсутствии необходимости проведения оценочных процедур для данных кандидатов.

18. При замещении вакантной должности приоритет отдается кандидату, обладающему наилучшим сочетанием профессиональных и личностно-деловых качеств в соответствии с требованиями вакантной должности.

19. HR-подразделение организует поиск, сбор резюме и отбор кандидатов.

20. По результатам отбора (по резюме и дополнительной информации о кандидатах) и/или прохождения интервью с кандидатами, HR-подразделение формирует списки внутренних и/или внешних кандидатов, максимально соответствующих требованиям Заявки, и направляет их Непосредственному/Курирующему руководителю. К спискам прилагаются:

- 1) по внутренним кандидатам:
 - резюме кандидатов, текущая позиция и структурное подразделение, в котором работает кандидат;

- информация о сильных сторонах кандидата и зонах для его развития или другая релевантная информация о кандидате, которая может быть полезна для принятия решения о рассмотрении его на вакантную должность;

2) по внешним кандидатам:

- резюме кандидатов;

- при необходимости, рекомендации от предыдущих работодателей кандидатов;

- комментарии о мотивации и компенсационных ожиданиях кандидатов и другая релевантная информация о кандидате, которая может быть полезна для принятия решения о рассмотрении его на вакантную должность;

4. Особенности процесса поиска и подбора кандидатов на должности СЕО-1

21. Описания должностей или должностные инструкции для должностей СЕО и СЕО-1 утверждаются Наблюдательным советом.

Содержащиеся в них цели, функциональные обязанности, квалификационные требования к образованию, опыту, знаниям, навыкам и Компетенциям должны соответствовать основным направлениям деятельности каждой должности.

22. Для проведения конкурсного отбора кандидатов на должности СЕО-1 в установленном порядке решением Наблюдательного Совета Товарищества создается Комиссия по подбору.

23. В компетенцию Комиссии по подбору входит следующее:

1) предоставление предложений к описаниям должностей/должностных инструкций для должностей СЕО-1 в части знаний, опыта, навыков и Компетенций, функциональных обязанностей и КПД;

2) изучение информации (профайлов) о кандидатах (внутренних/внешних) на должности СЕО-1, результатов независимой оценки Компетенций кандидатов;

3) проведение интервью, коллегиальных собеседований с кандидатами на должности СЕО-1;

4) формирование рекомендаций по кандидатам на должности СЕО-1, включая должности СЕО-1, которые будут предложены СЕО к избранию в состав исполнительного органа;

5) определение короткого списка кандидатов для приема/перевода на должности СЕО-1, не входящие в состав исполнительного органа;

6) определение короткого списка кандидатов для назначения/избрания на должности СЕО-1, входящие в состав исполнительного органа, включая кандидатов из плана преемственности, с целью последующего направления на рассмотрение Наблюдательного совета;

7) представление обратной связи Председателю Правления по кандидатам.

24. При оценке кандидатов на должности СЕО-1 может применяться интервьюирование/коллегиальное собеседование по профессиональным и личностным компетенциям.

25. Кандидаты на вакантные должности уровня СЕО-1, курирующие вопросы закупок, в обязательном порядке проходят:

– по согласию кандидата специализированную проверку на полиграфе с применением психологического профайлинга на предмет устойчивости к коррупционным рискам. Проверка проводится один раз, организацией определенной Фондом.

Прошедшим проверку считается кандидат, который показал положительный результат с уровнем благонадежности и лояльности от выше среднего до высокого.

В случае, если кандидат показал уровень благонадежности и лояльности от низкого до среднего, результат считается отрицательным, и кандидат на данную должность не рассматривается. Повторная проверка допускается только через 6 (шесть) месяцев.

– тест на знание Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции»;

– тест на знание Порядка осуществления закупок акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и юридическими лицами, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления;

– тесты способностей (анализ вербальной и числовой информации).

26. Члены Комиссии по подбору в ходе поиска и подбора кандидатов на должности СЕО-1 вправе:

1) предложить способы поиска кандидатов (с учетом реализации плана преемственности/управления талантами и кадрового резерва Товарищества) самостоятельно или с привлечением рекрутингового агентства);

2) предложить кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям и компетенциям к должностям СЕО-1, для включения в короткий список кандидатов, с предоставлением информации (профайлов) по кандидатам.

27. По результатам поиска и конкурсного отбора кандидатов на должности формируется короткий список кандидатов, включая кандидатов из пула преемников/талантов/кадрового резерва, подготавливаются профайлы кандидатов, включая отчеты по оценке компетенций, а также иная информация по кандидатам, участвовавшим в конкурсном отборе.

28. Оценка компетенций кандидатов проводится на основе Модели компетенций, принятой Товариществом, независимым экспертом, который формирует отчет по результатам оценки кандидата из короткого списка.

В случае наличия кандидата в рамках плана преемственности на должность СЕО-1 Комиссия по подбору включает такого кандидата в короткий список кандидатов при условии его согласия.

29. СЕО, в целях реализации роли Комиссии по подбору в процессе поиска и отбора кандидатов, назначаемых/избираемых на должности СЕО-1, входящие в состав исполнительного органа, направляет короткий список кандидатов на должности СЕО-1 на рассмотрение Комиссии по подбору.

Комиссия по подбору может принять к сведению короткий список (запросив при необходимости информацию о проведенной работе и иных рассмотренных кандидатах), рассматривает профайлы кандидатов, вошедших в короткий список, может предлагать к рассмотрению подходящих кандидатов, проводит интервью, коллегиальные собеседования с кандидатами и предоставляет рекомендации СЕО по кандидатам из короткого списка.

30. При выработке рекомендаций по кандидатам на должность СЕО-1 приоритет имеет внутренний кандидата/преемник, обладающий достаточными знаниями, навыками и опытом, необходимыми для выполнения функций, и имеющий безупречную деловую и личную репутацию.

31. Для проведения панельного интервью членами Комиссии по подбору с кандидатами на позиции СЕО-1 HR-подразделение формирует следующий пакет документов на каждого кандидата:

- утвержденное описание должности;
- индивидуальный отчет по кандидату (*по форме согласно приложению 2 к настоящим Правилам*), включающий: резюме кандидата, личные достижения за последние три года, результаты оценки компетенций (для уровня СЕО-1 с независимым экспертом от Фонда), таблица соответствия кандидата требованиям должностей, результаты предыдущих оценок эффективности деятельности (при наличии).

32. Кандидаты оцениваются по следующим пунктам:

- 1) соответствие требованиям должности, исходя из описания должности и квалификационных требований;
- 2) оценка компетенций.
- 3) личные достижения, на основе прошлых оценок эффективности деятельности и/или результатов КПД (ввиду того, что эффективность деятельности за предыдущие годы может быть принята во внимание для прогнозирования эффективности деятельности в будущем) (только для внутренних кандидатов).

33. По итогам панельного интервью Комиссия по подбору дает свои рекомендации по кандидатам на позиции уровня СЕО-1, в том числе рекомендации по индивидуальному плану развития.

34. СЕО на основании результатов интервью/коллегиального собеседования, оценки соответствия кандидатов требованиям должностей СЕО-1, не планируемых к избранию в состав исполнительного органа, а также планируемых к избранию в состав исполнительного органа, с учетом рекомендаций Комиссии по подбору, при положительном заключении Структурного подразделения по безопасности, при наличии заключения Службы комплаенс/Комплаенс офицера об отсутствии аффилированности и конфликта интересов, а также результатов проверок в соответствии с п.25 Правил (для СЕО-1, курирующих вопросы закупок), принимает решение о назначении в пределах компетенции с соблюдением требований по оформлению трудовых отношений в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренним нормативным документом Товарищества.

После назначения кандидата на должность СЕО-1, Председатель Правления выносит вопрос об избрании членом исполнительного органа, кандидата,

планируемого к избранию в состав исполнительного органа в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом Товарищества.

35. Результаты назначения/избрания кандидатов на должности СЕО-1, являющихся членами исполнительного органа, публикуются в сети интранет (внутренний корпоративный портал) и/или интернет (внешний портал, на веб-сайте и/или иные ресурсы Товарищества).

5. Оценка кандидатов

36. Целью оценки кандидатов является выявление соответствия кандидатов требованиям должностей, оценки их потенциала, способности к быстрой адаптации в новых условиях. При оценке внутренних кандидатов учитываются также результаты ежегодной оценки деятельности работников.

37. Наиболее распространенные методы оценки кандидатов в зависимости от уровня должности:

- 1) тестирование профессиональных знаний, уровня владения языками;
- 2) психометрические тесты (способностей, мотивации и другие, не запрещенные законодательством Республики Казахстан);
- 3) интервьюирование по профессиональным и личностным Компетенциям.

При оценке кандидатов на должности Руководящих, Управленческих Работников может применяться только интервьюирование по профессиональным и личностным Компетенциям, включая оценку компетенций эксперта.

В качестве метода оценки кандидатов, указанных в подпунктах 2), 3) пункта 15 настоящих Правил, при наличии соответствующего опыта работы в Группе Фонда не менее 1-го года, может применяться только интервьюирование по профессиональным и личностным Компетенциям.

В случае внедрения данного подхода должно быть обеспечено его применение при рассмотрении всех кандидатов указанных категорий на все вакантные должности Товарищества.

38. Для проведения тестирования HR-подразделение предварительно согласовывает с Непосредственным руководителем перечень направлений тестовых вопросов и их количество для конкретной должности, и уровень сложности тестов при необходимости.

39. Пороговое значение по тестам оценки профессиональных знаний, уровня владения языками составляет не менее 70% правильных ответов от общего количества вопросов по каждому виду тестирования.

Назначение вербальных и/или числовых способностей определяется, исходя из функционала должности, пороговое значение результатов – не менее 30 перцентилей по каждому виду тестирования способностей.

К следующему этапу оценки допускаются кандидаты, получившие по результатам тестирования оценку не ниже порогового значения по каждому виду тестирования, при этом повторная передача тестирования допускается через 6 (шесть) месяцев. Последние результаты тестирования действительны в течение 12 (двенадцати) месяцев.

40. Результаты тестирования носят конфиденциальный характер, доступ к ним разрешен только ответственным Работникам HR-подразделения, Непосредственным и Курирующим руководителям.

41. С кандидатами на занятие вакантных должностей проводятся интервью по Компетенциям:

Участник оценки:	Область оценки:
HR-подразделение	<ul style="list-style-type: none">- соответствие корпоративным ценностям;- соответствие культуре Товарищества;- компетенции;- потенциал;- мобильность
Непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none">- профессиональные навыки и компетенции;- соответствие кандидата требованиям должности;- соответствие культуре Товарищества;- компетенции;- потенциал;- мотивация
Курирующий руководитель	<ul style="list-style-type: none">- профессиональные навыки и компетенции;- соответствие кандидата требованиям должности;- соответствие корпоративным ценностям;- соответствие культуре Товарищества;- компетенции;- потенциал;- мотивация

42. При изменении функционала и требований к должностям, оценка соответствия текущих работников осуществляется в рамках ежегодной комплексной оценки деятельности работников.

43. Кандидаты на вакантные должности уровня CEO-2, занимающиеся вопросами закупок, в обязательном порядке также проходят:

- по согласию кандидата специализированную проверку на полиграфе с применением психологического профайлинга на предмет устойчивости к коррупционным рискам. Проверка проводится один раз, организацией определенной Фондом.

Прошедшим проверку считается кандидат, который показал положительный результат с уровнем благонадежности и лояльности от выше среднего до высокого.

В случае, если кандидат показал уровень благонадежности и лояльности от низкого до среднего, результат считается отрицательным, и кандидат на данную должность не рассматривается. Повторная проверка допускается только через 6 (шесть) месяцев.

- тест на знание Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции»;

– тест на знание Порядка осуществления закупок акционерным обществом «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» и юридическими лицами, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат АО «Самрук-Қазына» на праве собственности или доверительного управления;

– тесты способностей (анализ вербальной и числовой информации).

6. Принятие решения по кандидатам

44. Для принятия окончательного решения по выбору кандидата, которому будет сделано Предложение о работе (согласно приложению 3 к настоящим Правилам), Непосредственный/Курирующий руководитель определяет одного или нескольких финальных кандидатов.

45. Кандидаты на должности уровня CEO-2, указанные в перечне должностей, утвержденных Наблюдательным советом, подлежат обязательному согласованию с Наблюдательным советом.

46. Решение о соответствии кандидата требованиям должности принимается на коллегиальной основе согласно анализу результатов оценки участников процесса и заключения/информации Структурного подразделения по безопасности, Службы комплаенс/Комплаенс-офицера Товарищества (на вакантные должности уровня CEO-1 и CEO-2).

47. На любом этапе оценки в случае выявления у кандидата несоответствия требованиям и компетенциям должности, ценностям Товарищества, наличия конфликта интересов либо несоответствия предоставленных данных, каждый из участников процесса может инициировать обсуждение целесообразности продолжения оценки и переговоров с этим кандидатом.

48. В случае невозможности привлечения кандидатов на вакантную должность, HR-подразделение согласовывает с Непосредственным/Курирующим руководителем корректировку требований, сроков поиска, условий и т.п., после чего начинается новый поиск кандидатов.

49. В целях исключения возможных зон риска и потенциальных проблем HR-подразделение вправе запросить у кандидата дополнительную информацию, а также с согласия кандидата в установленном порядке направить для проверки все сведения о нем в Структурное подразделение по безопасности.

50. Кандидаты, претендующие на занятие должностей, связанных с исполнением организационно-распорядительных, административно-хозяйственных функций и/или иных функций, связанных со спецификой деятельности Товарищества, подлежат обязательной проверке со стороны Структурного подразделения по безопасности на предмет наличия негативной информации и Службы комплаенс/Комплаенс-офицера на предмет наличия/отсутствия аффилированности и конфликта интересов. Результаты проверки кандидатов направляются в HR-подразделение.

51. В случае, когда CEO и кандидат CEO-1/CEO-2 работали в прямом подчинении два и более раз (три и более раз в естественных монополиях), Служба комплаенс/Комплаенс-офицер направляет кандидата на дополнительное рассмотрение на Наблюдательный совет.

52. К отбору на вакантные должности не допускаются лица:

- 1) лишенные права занимать какие-либо должности в течение определенного срока решением суда, вступившим в законную силу;
- 2) привлекавшийся к уголовной/административной/дисциплинарной ответственности за совершение коррупционного правонарушения;
- 3) имеющие не погашенную или неснятую судимость в установленном законом порядке ко времени трудоустройства;
- 4) предоставившие заведомо недостоверные сведения о себе, наличии квалификации и опыта работы.

53. В интересах обеспечения объективности подбора кандидата, на замещение должности в Товариществе не допускаются кадровые назначения, предполагающие прямое и/или непосредственное подчинение и/или подотчетность лиц, имеющих родственные связи.

54. Согласованное решение принимается на панельном интервью, по общему результату консолидации всех оценок кандидата. При принятии решения приоритет отдается кандидату, максимально соответствующему требованиям позиции, обладающему нужными компетенциями и разделяющему ценности Товарищества. HR-подразделение оформляет заключение о квалификации кандидата/резервиста с указанием рекомендации Конкурсной комиссии (*по форме согласно Приложению 4 к настоящим Правилам*).

55. Финальное решение о приеме кандидата на работу принимается Председателем Правления.

56. Товарищество может возмещать расходы кандидатов, связанные с участием их в оценочных/конкурсных процедурах в установленном порядке в пределах средств, утвержденных в бюджете Товарищества.

7. Предоставление обратной связи кандидатам

57. HR-подразделение предоставляет обратную связь кандидатам, откликнувшимся на объявление о конкурсном отборе.

58. Обратная связь кандидату предоставляется после завершения конкурсного отбора.

59. Обратная связь может предоставляться устно (например, в телефонном разговоре) либо письменно (например, по электронной почте).

60. Обратная связь должна быть конструктивной, позитивной, основанной на фактах.

61. Результаты итогов конкурсных отборов на позиции CEO-1 и CEO-2 публикуются в сети интранет (внутренний корпоративный портал) и/или интернет (внешний портал, веб-сайт и/или иные ресурсы) Товарищества.

8. Предложение о работе финальным кандидатам

62. HR-подразделение готовит Предложение о работе финальному кандидату с учетом внутренних документов, регламентирующих условия труда работников Товарищества, обсуждает с кандидатом условия труда и согласовывает с ним дату предполагаемого выхода на работу.

63. Утвержденное СЕО Предложение о работе HR-подразделение направляет финальному кандидату для рассмотрения и подписания.

64. Подписанное кандидатом Предложение о работе передается в ОЦО для оформления трудовых отношений в установленном порядке и совместно с Непосредственным руководителем обеспечивается организация рабочего места, проведение адаптационных мероприятий.

65. HR-подразделение публикует информацию о выбранном кандидате и закрытии конкурса на корпоративном портале/веб-сайте Товарищества, и/или иных информационных ресурсах.

9. Адаптационный период вновь принятого работника после прохождения конкурсного отбора

66. По результатам конкурсного отбора, по решению Непосредственного руководителя в зависимости от опыта работы вновь принятого Работника, из числа персонала структурного подразделения может назначаться наставник. Наставником может быть Курирующий руководитель или Непосредственный руководитель. Назначение наставника производится с его согласия на срок до 3-х месяцев. Наставник может одновременно обучать не более двух принятых работников. К наставникам, осуществляющим руководство адаптацией вновь принятых работников, могут применяться меры материального и/или нематериального поощрения.

67. Управление процессом адаптации осуществляется HR-подразделением, наставниками и Buddy.

68. Функции Непосредственного руководителя:

- представление принятого работника коллективу Товарищества;
- заполнение адаптационного листа, плана работы на период адаптации для обеспечения его быстрого и эффективного ознакомления с должностными обязанностями и культурой Товарищества, внутренними документами, необходимыми для выполнения должностных обязанностей (*по формам согласно Приложениям 5, 6 к настоящим Правилам*);

- постановка целей, задач и ожидаемых результатов вновь принятому работнику и составление плана его развития на период адаптации, а также определение срока адаптационного периода;

- назначение наставника из числа наиболее опытных и квалифицированных работников структурного подразделения вышестоящей должности, за исключением случаев, когда наставником является Курирующий руководитель или сам Непосредственный руководитель;

- определение функциональных обязанностей и ответственности вновь принятого работника, разъяснение предъявляемых к нему требований;

- отслеживание промежуточных результатов адаптационного периода;

- осуществление контроля за деятельностью наставника из числа наиболее опытных и квалифицированных работников структурного подразделения вышестоящей должности и работой вновь принятого работника;
- оценка деятельности работника в период адаптации.

69. Функции наставника:

- информирование о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе;
- ознакомление с функциями структурного подразделения, порядком взаимодействия со структурными подразделениями Товарищества и сторонними организациями в соответствии с функциональным направлением деятельности;
- разъяснение норм корпоративной этики и правил поведения в Товариществе;
- оказание практической помощи в работе.

70. Функции HR-подразделения/Buddy:

- представление нового работника коллективу;
- ознакомление с внутренними нормативными актами Товарищества;
- ознакомление с должностной инструкцией, положением о структурном подразделении и внутренними документами, регулирующими деятельность Товарищества;
- ознакомление с организационной структурой Товарищества;
- информирование соответствующего структурного подразделения Товарищества о приеме на работу нового работника с целью создания учетной записи, получения электронной цифровой подписи, подготовки рабочего места;
- отправка письма новому работнику с инструкциями для первого рабочего дня;
- вручение имиджевой продукции, welcome book (брошюры для нового работника) и телефонного справочника Товарищества;
- проведение welcome training (ознакомительной презентации о Товариществе);
- проведение неофициальных встреч в течение адаптационного периода для получения обратной связи о вхождении в коллектив, о взаимодействии с руководством и коллегами, впечатлении от работы, а также для установления и корректирования возможных сложностей, связанных с адаптацией;
- координация и контроль за проведением адаптационных мероприятий.

71. По окончании адаптационного периода Непосредственный руководитель представляет в HR-подразделение оценку деятельности работника в период адаптации согласно приложению 7 к настоящим Правилам.

В случае неудовлетворительных результатов работы, не прохождения работником адаптационного периода и/или нарушения трудовой дисциплины в период испытательного срока, Курирующий/Непосредственный руководитель совместно с HR-подразделением рассматривают вопрос о соответствии занимаемой должности (до истечения испытательного срока) в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан.

10. Оценка эффективности процесса подбора. Отчетность по ключевым показателям

72. Для оценки эффективности поиска и подбора персонала могут применяться следующие показатели:

- 1) срок заполнения вакансий;
- 2) количество Работников, прошедших/не прошедших испытательный срок;
- 3) текучесть кадров среди работников, проработавших в Товариществе полгода/год;
- 4) количество отказов кандидатов от предложений о работе;
- 5) среднее количество проведенных интервью для закрытия одной вакансии;
- 6) удовлетворенность внутренних клиентов процессом отбора;
- 7) среднее количество откликов кандидатов на объявления о конкурсе;
- 8) позиция Товариществ в рейтинге лучших работодателей;
- 9) средняя стоимость поиска и подбора 1 (одного) Работника (в том числе с привлечением рекрутингового агентства);
- 10) сводная оценка удовлетворенности руководителей работой новых Работников по результатам внутреннего опроса;
- 11) доля (процент) вакансий, закрытых на внутреннем рынке труда.

73. Дополнительную информацию о качестве системы подбора кадров можно получить посредством интервью, опроса оценки эффективности работы/анкетирования из следующих источников:

- 1) кандидаты;
- 2) Работники Товарищества;
- 3) увольняющиеся Работники.

74. HR-подразделение подготавливает периодически и/или по запросу руководства Товарищества информацию о подборе кадров, отчетность по ключевым показателям процесса подбора.

Заявка на поиск и отбор квалифицированного специалиста

1. Информация о должности

1	Название должности:	
2	Структурное подразделение:	
3	Задачи на текущий период (квартал, год):	
4	Необходимость выезда в служебные командировки:	
5	Взаимодействие с внутренними структурными подразделениями, дочерними организациями, государственными органами, сторонними организациями (перечислить):	
6	Функциональное подчинение должности (ФИО, должность):	
7	Руководство подчиненными (должности, кол-во человек):	

2. Информация для поиска:

1	Образование (предпочтительно указать названия учебных заведений):	
2	Желаемый профессиональный опыт (продолжительность, область, отрасли и др.)	
3	Личностные характеристики	
4	Уровень владения языками, в том числе государственным (указать какими)	
5	Навыки пользования персональным компьютером (программы, степень владения):	
6	Предпочтительная дата выхода на работу	
7	Дополнительная информация	

3. Информация о необходимости проведения дополнительных методов предварительной оценки кандидатов:

№	Методы	
1	Тестирование вербальных способностей	
2	Тестирование числовых способностей	
3	Специализированная проверка на полиграфе с применением профайлинга для кандидатов на вакантные должности уровня СЕО-2, занимающиеся вопросами закупок	
4	Дополнительные (указать какие)	

Должность руководителя	Подпись	ФИО	Дата
Непосредственный руководитель			
Руководитель HR-подразделения			
Курирующий руководитель			



ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ ПО КАНДИДАТУ

СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

фото

ФИО

202__ год

Содержание

- Резюме
- Персональные достижения за последние 3 года
- Таблица соответствия квал.требованиям должности
- Приложение 1. Детальная информация по КПД/целям
- Приложение . Отчет по результатам индивидуального ассессмента



Резюме

ФИО



Образование	Год окончания	Специальность, квалификация

Курсы повышения квалификации, семинары, стажировки (за последние 3 года)	Дата обучения	Тема специализации

Опыт работы	Период работы	Должность

Алекс

Персональные достижения за последние 3 года

Смирнов

Таблица соответствия квал. требованиям должности, на примере CEO-1, стратегия

Квалификационные требования к описаниям должностей	Соответствие кандидата
1. Высшее образование в области экономики/финансов и профильное образование	1. Иметь инф. по образованию кандидата
2. Наличие степени MBA по программе, имеющей международную аккредитацию.	2. Иметь наличие MBA из резюме/личного листа кандидата
3. Наличие международной квалификации в области стратегии/финансов: SMC, CFA / ACCA / CMA / CIMA или аналогичные сертификаты.	3. Иметь наличие требуемых сертификатов из резюме/личного листа кандидата
4. Не менее 10 лет опыта работы по соответствующим функциональным отраслям и направлениям деятельности и не менее 5 лет управленческой работы в качестве директора предприятия по профилю и/или в качестве руководителя по разработке и реализации долгосрочной стратегии в компании, сопоставимой по масштабу деятельности и сложности с Компанией.	4. Указать информацию по опыту работы кандидата из резюме/личного листа кандидата
5. Опыт работы в сфере стратегического консалтинга и/или	5. Указать требуемый опыт (при наличии) из резюме/личного листа кандидата
6. Предпочтительно наличие опыта работы в качестве председателя/члена Совета директоров и/или Наблюдательного совета в казахстанской и/или международной компании сопоставимой по масштабу деятельности и сложности с Компанией.	6. Указать требуемый опыт (при наличии) из резюме/личного листа кандидата
7. Наличие успешного опыта работы в проектах по повышению стоимости компании/проекта трансформации.	7. Оценка руководителя
8. Успешный опыт работы в области внедрения изменений в бизнес-модель и оптимизации структуры компаний, расходов и структуры капитала.	8. Оценка руководителя
9. Опыт в реализации масштабных проектов/операций, приватизации, выкупа и сделки по слиянию и поглощению, реструктуризации.	9. Оценка руководителя
10. Подтвержденные навыки проведения экономических исследований и технологических форсайтов (желательно).	10. Оценка руководителя
11. Знание принципов повышения эффективности операционной и организационной модели бизнеса.	11. Оценка руководителя
12. Знание законодательства и требований контролирующих органов.	12. Оценка руководителя
13. Знание глобальных отраслевых трендов, понимание контртурны рынка РК и стран-партнеров Компании.	13. Оценка руководителя
14. Специализированные знания в области проектного управления.	14. Оценка руководителя
15. Знание казахского, русского, английского языков.	

Аманжол

Детальная информация по КПД за 3 года

Приложение 1

КПД	Порог	Цель	Возле	Факт	Результативность, %
Корпоративные КПД (%)					
Итого					
2014 Индивидуальные КПД (%)					
Итого					

Handwritten signature

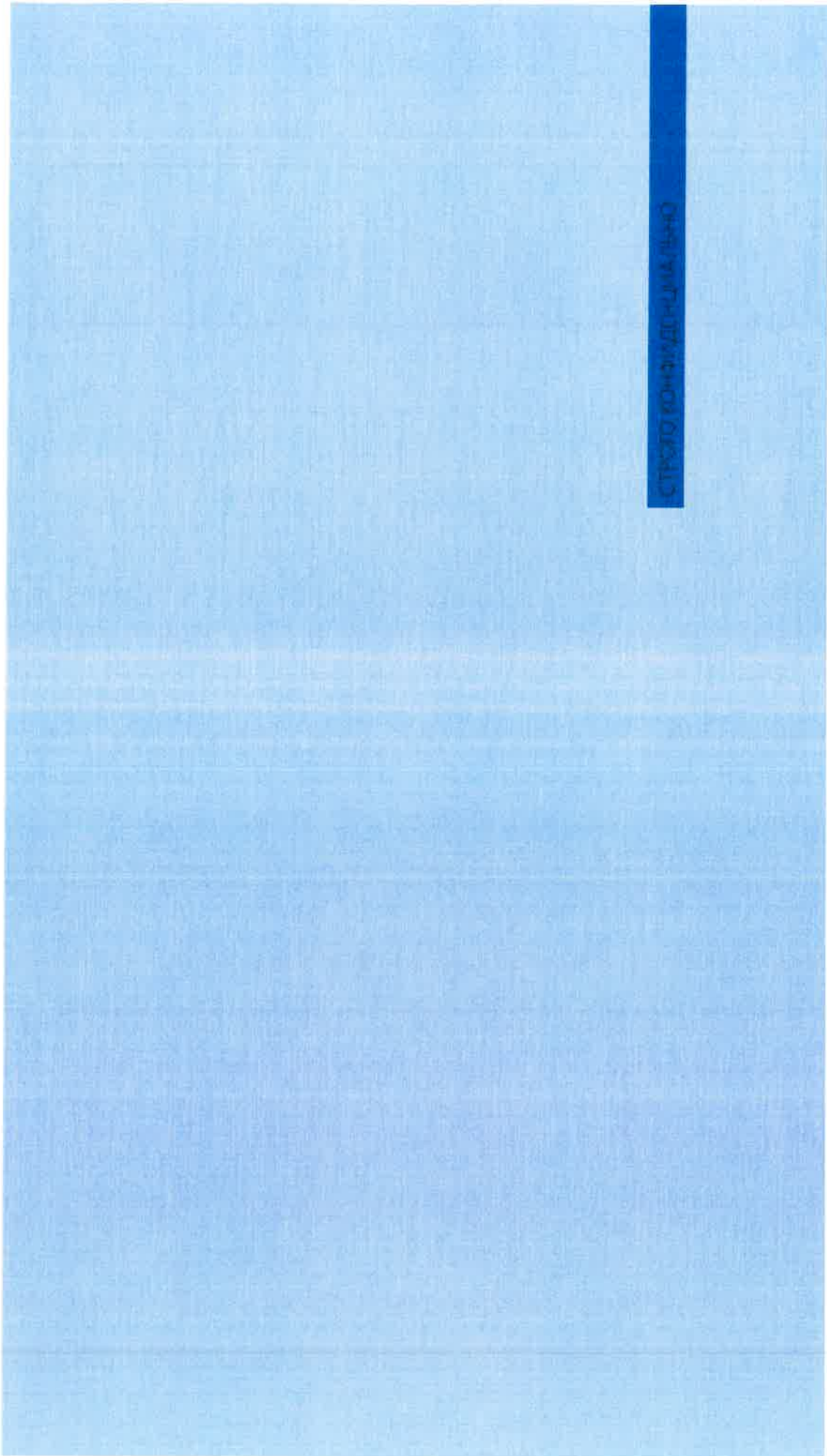
Детальная информация по целям за 3 года

	Карта целей	Суммарная результативность, %	Рейтинг эффективности
2014			
2015			
2016			



Отчет по результатам индивидуального ассессмента





СТРАЖА КРАЈИНА

Handwritten signature

ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ

Уважаемый _____,

ТОО «Samruk-Kazyna Onda» выражает Вам свою благодарность за интерес, проявленный к нашей Компании, и предлагает Вам занять должность _____.

Условия:

- Место выполнения функциональных обязанностей: _____.
- Испытательный срок ____ (_____) месяца.
- Размер ежемесячного материального вознаграждения в размере _____ (_____) тенге в месяц, до удержания налогов и других обязательных отчислений в соответствии с законодательством Республики Казахстан.
- Ежегодный оплачиваемый трудовой отпуск продолжительностью 30 календарных дней согласно Трудовому кодексу Республики Казахстан.
- График работы: 5 дневная рабочая неделя, 8-часовой рабочий день с ____ до ____, перерыв на обед – __ час __ минут.
- Социальный пакет: обеспечение пакетом медицинского страхования в Республике Казахстан на случай болезни по программе установленного для административных работников.

О любых возможных изменениях в Ваших обязанностях или месте работы Вы будете проинформированы в письменном виде заблаговременно.

Если Вы принимаете данное предложение работы, с Вами будет заключен трудовой договор.

Просим Вас уведомить о своём решении, подписав данное Предложение о работе и выслав сканированную версию на электронный адрес _____.

Позвольте напомнить, что в соответствии с применимым законодательством, если Вы примете данное предложение работы, Вам необходимо представить документы для трудоустройства, как указано в прилагаемом списке, в _____ не позднее, чем дата приема на работу.

Данное предложение действительно в течение 7 (семи) календарных дней с даты получения. Если в течение данного срока не будут достигнуты дальнейшие договоренности, предложение станет недействительным.

Другие условия работы будут определены в Вашем трудовом договоре.

Мы надеемся увидеть Вас в качестве члена нашей команды и надеемся, что наше сотрудничество будет долгосрочным и плодотворным!

Если у Вас какие-либо вопросы, пожалуйста, свяжитесь с нашим сотрудником по управлению персоналом по телефону: _____.

Председатель Правления _____

Подписавшись, я соглашаюсь со всеми условиями, указанными в данном предложении.

Дата: _____ Подпись: _____



ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОМИССИИ О КВАЛИФИКАЦИИ КАНДИДАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Общие сведения

Дата заключения	
Ф.И.О. кандидата	
На должность	
В структурное подразделение	

2. Сравнительная таблица требуемой и фактической квалификации кандидата

Квалификационные требования к должности	Требуемая квалификация	Фактическая квалификация кандидата
Образование (специальность, квалификация)		
Общий стаж работы по специальности/ Стаж работы в областях, соответствующих функциональным направлениям должности		
Уровень развития компетенций, умения, навыки и опыт работы для занятия данной должности		
Уровень владения языками		
Навыки пользования персональным компьютером		
Личные качества		

3. Результаты тестирования

Наименование	Установленное количество вопросов/ пороговое значение	Результаты тестирования
Общее развитие / знание законодательства и др.		
Знание языков		
Тесты способностей (анализ вербальной, числовой)		
Специализированная проверка на полиграфе с применением профайлинга для кандидатов на вакантные должности уровня СЕО-2, занимающиеся вопросами закупок		

4. Результаты собеседования

--

5. Итоговое заключение

Руководитель HR-подразделения _____ подпись

Курирующего руководителя по
управлению человеческими ресурсами _____ подпись

Курирующий руководитель/Заказчик _____ подпись

Непосредственный руководитель/Заказчик _____ подпись

HR Бизнес партнер _____ подпись

Адаптационный лист

Ф.И.О. _____

Должность, структурное подразделение _____

Руководитель структурного подразделения _____

Наставник _____

Дата выхода на работу «__» _____ 20__ г.

Дата окончания адаптации «__» _____ 20__ г.

Цель адаптации

Задачи адаптации

Мероприятие	Дата, время	Ответственный сотрудник	Подпись о выполнении
Оформление документов при приеме на работу		Работник ответственного подразделения	
Подготовка рабочего места (обеспечение необходимой мебелью, компьютером, подключение его к локальной сети, настройка Outlook и Arta Synergy)		Работник ответственного подразделения	
Ознакомление с Правилами внутреннего распорядка, должностной инструкцией, положением и внутренними нормативными актами, регулирующими деятельность Товарищества		Работник ответственного подразделения	
Знакомство с коллективом структурного подразделения		Непосредственный руководитель	
Определение наставника		Непосредственный руководитель	
Ознакомление с функциями структурного подразделения, взаимоотношениями с другими структурными подразделениями Товарищества, оказание практической помощи в работе		Наставник	
Ознакомление с правилами корпоративной этики Товарищества.		Наставник	

Руководитель структурного подразделения _____

Ф.И.О.

Подпись

Наставник _____

Ф.И.О.

Подпись

С адаптационным листом ознакомлен(а):

Работник _____

Ф.И.О.

Подпись



План работы на период адаптации

Ф.И.О. _____

Структурное подразделение _____

Должность _____

Дата выхода на работу _____

Дата окончания адаптации _____

Ф.И.О.наставника, должность _____

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Срок	Результат, % выполнения	Подпись ответственного лица
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Работник с Планом работы ознакомлен (а):

Подпись _____ /Ф.И.О. _____ /

Дата «__» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель _____ ответственного _____ подразделения _____

«__» _____ 20__ г.



Оценка деятельности работника в период адаптации

Ф.И.О.
работника _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата выхода на работу _____

Оценка работника за период с _____ по _____

Дата заполнения отзыва _____

1. Оценка личностных и деловых качеств работника (заполняется наставником, непосредственным руководителем)

Оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте галочку

№	Категория	Отметка
1. Исполнительность		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Профессиональные знания и умения		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя	
3. Отношение к работе		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	

3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
4. Работоспособность		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
5. Инициативность		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
7. Коммуникабельность		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
8. Умение координировать и взаимодействовать		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
9. Аналитические способности		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	

9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	

2. Оценка качества выполненной работы согласно плану работ работника
(заполняется непосредственным руководителем):

3. Рекомендации (заполняется ответственным подразделением)

Руководитель структурного подразделения

Ф.И.О.

Подпись

Наставник

Ф.И.О.

Подпись

Работник

Ф.И.О.

Подпись