

Утверждены  
решением Правления  
ТОО «Объединенная химическая компания»  
от «15» сентября 2010г. протокол № 20/10

## Правила формирования и организации работы с кадровым резервом ТОО «Объединенная химическая компания»

### I. Общие положения

1. Настоящие Правила формирования и организации работы с кадровым резервом ТОО «Объединенная химическая компания» (далее – Правила) разработаны в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Правилами формирования и организации работы с Единым кадровым резервом, утвержденными решением Правления АО «Самрук-Қазына» от «09» сентября 2010г. Протокол № 54/10 и определяют порядок оценки кадрового потенциала, формирования базы данных работников, зачисленных в Кадровый резерв и порядок рассмотрения их кандидатуры для назначения на должности ТОО «Объединенная химическая компания».

2. Основные понятия, используемые в настоящих Правилах:

1) **Товарищество** – товарищество с ограниченной ответственностью «Объединенная химическая компания»;

2) **Фонд** – акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»;

3) **Компании** – национальные институты развития, национальные компании и другие юридические лица, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления;

4) **Перечень должностей** – должности Управляющего директора, руководителя структурного подразделения Товарищества, главного менеджера (приложение 2);

5) **Кадровый резерв** – база данных работников Товарищества (приложение 1), чей потенциал к карьерному росту оценен как «Высокий» и кандидатуры, которые могут рассматриваться для назначений на должности по Перечню должностей в Товариществе;

6) **Критерии потенциала** – качества и характеристики, приведенные в Приложении 4, по которым оценивается потенциал работника;

7) **Рейтинг потенциала** – специальный показатель, отражающий оценку потенциала;

8) **Оценочные процедуры** – оценка знаний, навыков, личностных характеристик и способностей с помощью специальных инструментов оценки, не запрещенных законодательством Республики Казахстан;

9) **Калибровочная сессия** – собрание непосредственных руководителей кандидатов в Кадровый резерв, на котором проходит обсуждение, проверка, уточнение и определение рейтингов потенциала и карьерных планов их подчиненных;

*Р.А.Трапезникова*

**10) Карьерный план** – перечень должностей, на которые может быть назначен Резервист с указанием прогнозируемых сроков готовности к назначению;

**11) Индивидуальный план развития** – перечень обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и управленческих компетенций Резервиста с указанием сроков обучения;

**12) Резервист** – работник Товарищества, зачисленный в Кадровый резерв;

**13) Ротация** – направление Резервиста в установленном порядке на определенный срок (до 24 месяцев) в другое структурное подразделение Товарищества с целью приобретения и расширения профессионального опыта, знаний и подготовки к назначению на вышестоящую должность;

**14) Стажировка** – направление Резервиста на работу в роли обучающегося (стажера) в другую компанию, в т.ч. в другом регионе Казахстана или за рубежом на определенный срок (до 12 месяцев) с целью приобретения профессиональных знаний и навыков;

**15) Ответственное подразделение** – структурное подразделение Товарищества, ответственное за работу с персоналом.

3. Кадровый резерв создается в целях проведения эффективных и своевременных замещений должностей в Товариществе (приложение 2). Работа с Кадровым резервом включает в себя оценку потенциала и выявление одаренных и перспективных работников, определение внутренних кандидатов по Перечню должностей, организацию повышения уровня профессиональных навыков и управленческих компетенций Резервистов и реализацию их карьерных планов.

## II. Формирование Кадрового резерва

4. Процедура формирования и пересмотра Кадрового резерва проводится ежегодно с 1 февраля по 30 марта.

5. Процесс формирования Кадрового резерва состоит из следующих этапов:

1) сбор персональных данных кандидатов в Кадровый резерв;

2) проведение оценочных процедур;

3) первоначальная оценка потенциала кандидатов непосредственными руководителями;

4) проведение Калибровочных сессий;

5) утверждение сводного списка кандидатов Кадрового резерва актом Председателя Правления.

6. Ответственное подразделение вносит персональные данные кандидатов в Кадровый резерв в форму оценки потенциала (приложение 3) и передает непосредственным руководителям кандидатов.

7. Ответственное подразделение для оценки потенциала кандидатов в Кадровый резерв может организовать проведение Оценочных процедур (тесты, личностные опросники, центры оценки, оценки 360 градусов и др.). Для проведения оценочных процедур в установленном законодательством порядке могут привлекаться организации, предоставляющие услуги по оценке персонала.

8. Непосредственный руководитель кандидата в Кадровый резерв на основе анализа персональных данных, оценки эффективности деятельности за



последние 3 (три) года<sup>1</sup>, анализа информации, полученной в результате Оценочных процедур, осуществляет первоначальную оценку потенциала кандидата:

1) выставляет Рейтинг потенциала в соответствии с критериями потенциала (приложение 4) для последующего сравнения работников по уровню потенциала и принятия решения о назначении Резервиста на должность;

2) вносит Рейтинг потенциала в форму оценки потенциала (приложение 3);

3) заполняет раздел формы оценки потенциала «Оценка компетенций» при Рейтинге потенциала «Высокий» или «Хороший»;

4) отражает свое видение Карьерного плана, указывая в разделе «Карьерный план» формы оценки потенциала должности, которые работник может занять в будущем.

5) передает заполненные и подписанные формы оценки потенциала кандидатов Ответственному подразделению для последующего обсуждения на Калибровочных сессиях.

9. Первоначальная оценка потенциала кандидата в Кадровый резерв может проводиться совместно с Ответственным подразделением.

10. После получения форм оценки потенциала кандидатов в Кадровый резерв Ответственное подразделение организует Калибровочные сессии. Калибровочные сессии проводятся с целью обеспечения последовательного и объективного подхода к оценке потенциала и правильного дифференцирования Рейтингов потенциала. Каждый участник сессии представляет своих подчиненных и обосновывает тот или иной Рейтинг потенциала и прогнозируемый карьерный рост. Другие участники вправе задавать вопросы и давать комментарии в адрес оцениваемого работника. Первоначальные рейтинги потенциала и Карьерные планы могут быть скорректированы в зависимости от результата обсуждений. Порядок организации Калибровочных сессий описан в приложении 5.

11. В ходе Калибровочной сессии участники определяют:

1) итоговые Рейтинги потенциала кандидатов в Кадровый резерв;

2) кандидатов по Перечню должностей из числа Резервистов, чей потенциал оценивается как «Высокий» и «Хороший»;

3) Карьерные планы кандидатов, чей потенциал оценивается как «Высокий» и «Хороший».

12. По результатам Калибровочных сессий Ответственное подразделение представляет на рассмотрение и утверждение Председателю Правления сводный список кандидатов в Кадровый резерв, чей потенциал оценивается как «Высокий», и сводный список кандидатов по Перечню должностей.

13. На основании Карьерного плана Резервиста Ответственное подразделение по согласованию с непосредственным руководителем оценивает потребности в обучении Резервиста и формирует Индивидуальный план развития (приложение 7).

14. В Индивидуальном плане развития отражается перечень, содержание и очередность прохождения Резервистом обучающих мероприятий, а также план по Ротации и Стажировке Резервистов.

<sup>1</sup> В случае отсутствия сведений об оценке эффективности деятельности кандидата за последние 3 (три) года в виду того, что длительность трудовых отношений с работодателем составляет менее 3 (трех) лет, следует использовать существующую информацию об оценке эффективности деятельности в период существования трудовых отношений.



15. Ответственное подразделение планирует смету расходов для реализации Индивидуальных планов развития Резервистов для последующего включения в План развития Товарищества.

16. Мониторинг Кадрового резерва и оценка кадрового потенциала проводятся на ежегодной основе, в результате чего состав Кадрового резерва и Карьерные планы Резервистов могут меняться.

17. При переходе Резервиста на работу в другую Компанию группы Фонда, Ответственное подразделение, по запросу от Компании Фонда, передает персональные данные Резервиста (форму оценки потенциала), Индивидуальный план развития Резервиста Ответственному подразделению Компании группы Фонда для дальнейшего исполнения Карьерного плана и Индивидуального плана развития.

18. Исключение Резервиста из Кадрового резерва осуществляется при подаче заявления Резервистом об исключении из Кадрового резерва, в случае увольнения Резервиста в организации, не входящие в группу Фонда, при неудовлетворительных показателях работы, за неоднократные нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, неисполнение Индивидуального плана развития Резервиста по его вине.

19. Ответственное подразделение ежегодно не позднее 30 марта представляет Председателю Правления отчет о выполнении Карьерных планов и Индивидуальных планов развития Резервистов за прошедший период.

20. Ответственное подразделение ежегодно не позднее 30 марта предоставляет Председателю Правления информацию о кадровом составе и потенциале Товарищества в соответствии с приложением 6.

21. Ответственное подразделение Товарищества предоставляет Фонду в срок не позднее до 30 апреля информацию о проделанной работе по формированию Кадрового резерва Товарищества.

### **III. Порядок рассмотрения кандидатур Резервистов для назначения на должности по Перечню должностей**

21. При возникновении вакансии по Перечню должностей назначение на должность осуществляется в порядке, установленном трудовым законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Товарищества, с учетом наличия кандидатур работников, включенных в Кадровый резерв Товарищества.

22. Ответственное подразделение при возникновении вакансии по Перечню должностей инициирует процесс рассмотрения Резервистов, проверяет базу данных Кадрового резерва и определяет внутренних кандидатов для обсуждения с руководством и осуществляет подбор в соответствии с внутренними документами Товарищества.

23. При утверждении на одну из Перечня должностей нескольких кандидатов из числа Резервистов, предпочтение отдается Резервисту с более высоким рейтингом потенциала, с большей степенью готовности к назначению согласно дате готовности и тому, чей Карьерный план предусматривает назначение на данную должность с целью ускорения карьерного роста.

24. Резервисты могут быть назначены на вакантную должность, при условии соответствия требованиям к квалификации по данной должности.



#### IV. Ответственность и конфиденциальность

25. Руководители разных уровней ответственны за:

- 1) своевременную и объективную оценку потенциала кандидатов в Кадровый резерв и существующих Резервистов;
- 2) своевременное заполнение форм оценки потенциала (в части Рейтингов потенциала, оценки сильных сторон и областей для развития, указания наиболее значительных достижений, Карьерного плана);
- 3) обязательное участие в Калибровочных сессиях;
- 4) поддержку выполнения Индивидуальных планов развития Резервистов;
- 5) соблюдение порядка рассмотрения кандидатур Резервистов для назначений по Перечню должностей.

26. Ответственное подразделение несет ответственность за:

- 1) своевременное инициирование ежегодной процедуры формирования Кадрового резерва;
- 2) заполнение форм оценки потенциала персональными данными кандидатов в Кадровый резерв и передачу форм непосредственным руководителям кандидатов;
- 3) эффективное проведение Оценочных процедур;
- 4) организацию и консультационную поддержку Калибровочных сессий;
- 5) внесение всех скорректированных данных в формы оценки потенциала и в базу данных Кадрового резерва Товарищества после Калибровочных сессий;
- 6) разработку и выполнение Индивидуальных планов развития Резервистов;
- 7) своевременный свод, анализ данных, подготовку и представление отчета по кадровому потенциалу Председателю Правления.

27. Все данные, содержащиеся в формах оценки потенциала, базе данных Кадрового резерва, информация, обсуждающаяся на Калибровочных сессиях, являются строго конфиденциальными. Доступ работников Товарищества к вышеуказанным документам определяется в порядке, установленном внутренними документами Товарищества.

приложение 1  
к Правилам формирования  
и организации работы  
с кадровым резервом  
ТОО «Объединенная химическая компания»

База данных Кадрового резерва

№ п/п	ФИО	Текущие данные						Карьерный план*			
		Должность	Подразделение	Стаж работы в текущей должности	Стаж работы в Товариществе	Рейтинг потенциала	Возраст	Должность	Подразделение	Товарищество/Компания/	Дата готовности к назначению

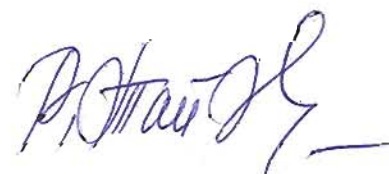
\* Добавьте необходимое количество строк для того, чтобы внести все должности, перечисленные в Карьерном плане Резервиста.

*Handwritten signature*

приложение 2  
к Правилам формирования  
и организации работы  
с кадровым резервом  
ТОО «Объединенная химическая компания»

Перечень должностей,  
на занятие которых формируется Кадровый резерв Товарищества

ТОО «Объединенная химическая компания»
Управляющий директор
Руководитель структурного подразделения
Главный менеджер



**Форма оценки потенциала**

Личные данные	Оценка эффективности деятельности <i>(укажите оценки/ рейтинги за последние 3 года)</i>	Оценка потенциала <i>(подчеркните)</i>	Фото		
<b>ФИО:</b>		А - Высокий потенциал В - Хороший потенциал С - Приемлемый потенциал D - Низкий потенциал			
<b>Дата рождения:</b>					
<b>Должность:</b>					
<b>Подразделение:</b>					
<b>Компания:</b>					
<b>Образование:</b>					
1) Дата – ВУЗ, специальность/ квалификация					
2) Дата – ВУЗ, специальность/ квалификация					
<b>Опыт работы до компаний, входящих в «Самрук-Казына»:</b>					
1) Дата – Организация, должность					
2) Дата – Организация, должность					
3) Дата – Организация, должность					
1) Даты – Организация, должность					
2) Даты – Организация, должность					
3) Даты – Организация, должность					
<b>Оценка компетенций</b> <i>(раздел заполняется для работников с «Высоким» и «Хорошим» рейтингом потенциала)</i>					
<i>Сильные стороны – знания, навыки, компетенции (приложите результаты тестирований, оценки 360 градусов и других оценочных процедур, если имеются)</i>					
<i>Основные достижения</i>					
<i>Области для развития – знания, навыки, компетенции</i>					
<b>Карьерный план</b> <i>(укажите должности, которые работник может занять в будущем)</i>					
Название должности	Организация/ структурное подразделение	Дата готовности			

Руководитель: \_\_\_\_\_ ФИО/Должность \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Р. Аманжол



### Шкала Рейтингов потенциала

Описание рейтингов потенциала	Рейт инг
<p><b><u>Высокий потенциал:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- профессиональные знания и навыки, способствующие продвижению на 2 – 3 уровня выше текущей должности и предоставляющие возможность занять в будущем должность руководителя высшего звена.</li> <li>– Высокая мобильность, способность работать в разных подразделениях, отраслях, дочерних или зависимых организациях Товарищества, готовность к переездам для работы в разных регионах внутри Казахстана и за рубежом.</li> <li>– Отличные способности к быстрому освоению гораздо более комплексных задач и выполнению работы большего масштаба и более высокой сложности (см. Критерий 1 из «Критериев оценки потенциала»).</li> <li>– Глубокие профессиональные знания, высокий уровень профессиональных навыков (см. Критерий 2).</li> <li>– Ускоренное продвижение по службе, темпы развития карьеры работника были и, скорее всего, останутся более стремительными по сравнению с коллегами (см. Критерий 3).</li> <li>– Проявлены способности к быстрому обучению, по сравнению с коллегами, и к достижению значительных результатов в течение достаточно короткого промежутка времени (см. Критерий 3).</li> <li>– Отличные лидерские качества (см. Критерий 4).</li> </ul>	А
<p><b><u>Хороший потенциал:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- профессиональные знания и навыки, способствующие продвижению на 1 уровень выше текущей должности при умеренном увеличении области ответственности, а также перемещению на должности такого же уровня в других структурных подразделениях, либо выполнению дополнительных обязанностей.</li> <li>– Как правило, карьера развивается в одном подразделении, отрасли, дочерней или зависимой организации Товарищества, не всегда проявляется готовность к переездам для работы в разных регионах Казахстана и за рубежом.</li> <li>– Хорошие способности к освоению более комплексных задач и выполнению работы большего масштаба (см. Критерий 1).</li> <li>– Зачастую обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют хороший уровень профессиональных навыков (см. Критерий 2).</li> <li>– Работник, чьи темпы развития карьеры находятся на среднем уровне по сравнению с коллегами и замедляются со временем и, скорее всего, эта тенденция продолжится (см. критерий 3).</li> <li>– Проявлены способности к обучению и росту, но они ослабевают со временем (см. Критерий 3).</li> <li>– Хорошие лидерские качества (см. Критерий 4).</li> </ul>	В

*Р. Жант.*

<p><b>Приемлемый потенциал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствует текущему уровню должности, не продвигается на более высокий уровень должностей и не перемещается на должности такого же уровня в другие структурные подразделения.</li> <li>- Способностей может не хватать для выполнения более комплексных задач и работы большего масштаба (см. Критерий 1).</li> <li>- Скорее всего, обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют хороший уровень профессиональных навыков (см. Критерий 2).</li> <li>- Такие работники находятся «на своем месте» в занимаемой должности/ на данном уровне организации и/или уже достигли предельно возможного уровня своей карьеры (см. Критерий 3).</li> <li>— Обладают ограниченными способностями к обучению и существенному росту (см. Критерий 3).</li> <li>- Лидерские качества соответствуют текущему уровню должности (см. критерий 4).</li> </ul>	С
---	---

### Критерии оценки потенциала

Критерий	Определение
<b>1. Способность справляться с возрастающей комплексностью и масштабностью задач</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способность понимать и учитывать возрастающую сложность среды, в которой оперирует бизнес: конкурентной, экономической, политической, социальной.</li> <li>• Способность работать эффективно в условиях, когда степень неопределенности достаточно высока: отсутствуют точные инструкции и/или неопределенность продиктована внешними факторами.</li> <li>• Способность работать эффективно в условиях, когда скорость изменений высока: принимать изменения, быстро адаптироваться, находить новые решения и видеть новые возможности для бизнеса, появившиеся с этими изменениями.</li> <li>• Способность справляться с повышением уровня абстрактности задач.</li> <li>• Способность справляться с повышением масштаба работы.</li> <li>• Способность разрабатывать стратегии и долгосрочные планы.</li> <li>• Способность учитывать множество влияющих факторов и интересы коллег, вовлеченных в принятие решений.</li> </ul>
<b>2. Профессионализм</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глубина профессиональных знаний.</li> <li>• Уровень практического опыта.</li> <li>• Уровень профессиональных навыков.</li> <li>• Если речь идет об оценке потенциала, необходимого для назначения на должности высшего звена, то могут оцениваться профессиональные знания и навыки в нескольких областях, а также знания и навыки управления бизнесом в целом.</li> </ul>
<b>3. Способность к обучению и развитию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость овладения новыми навыками и знаниями.</li> <li>• Умение быстро и эффективно применять полученные знания и навыки на рабочем месте.</li> <li>• Темпы развития карьеры по сравнению с коллегами.</li> <li>• Степень самостоятельности в выполнении задач и принятии решений.</li> </ul>

*Р. Ставильский*

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Степень личного стремления и мотивации к развитию карьеры.</li></ul>
<b>4. Лидерские качества</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Умение эффективно управлять разными командами.</li><li>• Способность создавать позитивную и высокопроизводительную рабочую среду, вдохновлять и мотивировать работников, добиваться высоких командных результатов.</li><li>• Способность развивать работников, особенно перспективных, воспитывать будущих руководителей компании.</li><li>• Способность эффективно общаться и оказывать влияние на коллег и решения.</li><li>• Способность точно, регулярно и в доступной форме доносить до работников стратегию, цели и планы компании/ подразделения.</li><li>• Способность выстраивать прочные деловые отношения внутри компании и с внешними партнерами.</li><li>• Способность принимать взвешенные, продуманные решения в отношении работников.</li></ul>



приложение 5  
к Правилам по формированию  
и организации работы  
с кадровым резервом  
ТОО «Объединенная химическая компания»

**Порядок организации и проведения Калибровочных сессий**

Этап	Обсуждаемые кандидаты в Кадровый резерв	Участники Калибровочной сессии	Кто возглавляет Калибровочную сессию	Организатор и модератор Калибровочной сессии	Результат Калибровочной сессии
Первый	1) Главные менеджеры 2) Работники, занимающие должности ниже	Руководители структурных подразделений	Управляющий директор, курирующий блок структурных подразделений	Ответственное подразделение	1) Одобрены Рейтинги потенциала Главных менеджеров; 2) Одобрены Карьерные планы тех кандидатов, чей Рейтинг потенциала «Высокий» и «Хороший», среди Главных менеджеров; 3) Определены внутренние кандидаты на должности руководителей структурных подразделений среди Главных менеджеров.
Второй	Руководители структурных подразделений	Управляющие директора	Председатель Правления (либо зам. Председателя Правления)	Ответственное подразделение	1) Одобрены Рейтинги потенциала руководителей структурных подразделений;

*Р. Жапаров*



					<p>2)Одобрены Рейтинги потенциала «Высокий» среди Главных менеджеров;</p> <p>3)Одобрены Карьерные планы тех кандидатов, чей Рейтинг потенциала «Высокий» и «Хороший», среди руководителей структурных подразделений;</p> <p>4)Одобрены Карьерные планы тех кандидатов, чей Рейтинг потенциала «Высокий», среди Главных менеджеров;</p> <p>5)Определены внутренние кандидаты на должности Управляющих директоров Компании среди руководителей структурных подразделений и Главных менеджеров.</p>
Третий	Управляющие директора-Члены Правления, Управляющие директора	Председатель Правления, Заместители Председателя Правления, члены Правления	Председатель Правления/Заместитель Председателя Правления	Ответственное подразделение	<p>1)Одобрены Рейтинги потенциала Управляющих директоров;</p> <p>2)Одобрены Карьерные планы тех кандидатов, чей Рейтинг потенциала «Высокий» и «Хороший», среди Управляющих</p>

*Р. Ставровский*

					директоров; 3) Определены кандидаты на вышестоящие должности среди Управляющих директоров.
--	--	--	--	--	---

\* В зависимости от организационной структуры Компании количество этапов проведения Калибровочных сессий может быть больше трех.

*Р. Станиславский*

приложение 6  
к Правилам формирования и  
организации работы  
с кадровым резервом  
ТОО «Объединенная химическая компания»

Информация о кадровом составе и потенциале Товарищества

Перечень должностей	Немедленное замещение		Замещение в среднесрочной перспективе	Замещение в долгосрочной перспективе
	<6 месяцев	6-12 месяцев	1-3 года	3-5 года
	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение
	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение	ФИО/должность/структурное подразделение

приложение 7  
к Правилам формирования и  
организации работы  
с кадровым резервом  
ТОО «Объединенная химическая компания»

### Индивидуальный план развития

ФИО:	Должность:
Подразделение:	Организация:

2. План развития на 20\_\_ - 20\_\_ гг.

2.1. Учебные мероприятия:

№	Область для развития (знания, навыки, компетенции)	Метод обучения*	Учебное мероприятие	Лицо и/или подразделение ответственное за организацию обучения

\*Методы обучения: курсы, семинары, тренинги, коучинг/наставничество, посещение профессиональных конференций, обучение в режиме он-лайн, получение образования, членство в профессиональных организациях, подписка на профессиональную литературу и сайты, практика, участие в проектах, обмен опытом, другое.

2.2. Практическая подготовка:

№	Мероприятие	Должность	Организация	Дата
	Стажировка			
	Ротация			
	Работа в проектах			

	ФИО	Подпись	Дата
Резервист			
Непосредственный руководитель			
Руководитель подразделения по работе с персоналом			

