



У.Д.Қантаев атындағы
Мойнақ ГЭС



Утверждены
решением Правления
АО «Самрук-Энерго»
от «29» августа 2019 года
Протокол № 24

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

**Правила формирования и организации работы с
Кадровым резервом АО «Мойнакская гидроэлектростанция
имени У.Д. Кантаева»**

ПВ – УЧР – 017 - 2019

Мойнак, 2019 год



Содержание

1	Назначение.....	3
2	Область применения	3
3	Определения и сокращения	3
4	Ответственность.....	4
5	Нормативные ссылки и сопутствующие документы	5
6	Общие положения	5
7	Формирование Кадрового резерва	6
8	Порядок рассмотрения кандидатур резервистов для назначения на ключевые должности.....	8
9	Формы документов	9
	Приложение 1.....	10
	ФД 01 ПВ-УЧР-017-2019.....	11
	ФЗ 01 ПВ-УЧР-017-2019	12
	Приложение 2.....	13
	Приложение 3.....	14
	ФД 02 ПВ-УЧР-017-2019.....	15
	ФД 03 ПВ-УЧР-017-2019.....	16
	ФД 04 ПВ-УЧР-017-2019.....	17

1. Назначение

1. Настоящие Правила формирования и организации работы с Кадровым резервом (далее – Правила) разработаны в целях совершенствования системы управления, повышения эффективности использования кадрового потенциала акционерного общества «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева», определяют порядок оценки кадрового потенциала и рассмотрения кандидатур для назначения на ключевые должности, формирования базы данных работников, зачисленных в кадровый резерв.

2. Область применения

2. Настоящие Правила распространяются на все структурные подразделения и всех работников Общества.

3. Определения и сокращения

3. В настоящих Правилах применяются следующие определения и сокращения:
 - 1) **Акционер** – АО «Самрук-Энерго»;
 - 2) **Общество** – АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»;
 - 3) **ключевая должность** – должности, на которые формируется кадровый резерв, перечень которых приведен в Приложении 1;
 - 4) **кадровый резерв** – специально отобранная группа работников Общества, способных при дополнительной подготовке достичь уровня соответствия требованиям, предъявляемым к ключевым руководящим должностям и сведенных в единую базу данных (ФД 01 ПВ-УЧР-017-2019);
 - 5) **рейтинг потенциала** – специальный показатель, отражающий оценку потенциала работника;
 - 6) **оценочные процедуры** – оценка знаний, навыков, личностных характеристик и способностей с помощью специальных инструментов оценки, не запрещенных законодательством Республики Казахстан;
 - 7) **калибровочная сессия** – собрание уполномоченных руководителей кандидатов в кадровый резерв, на котором проходит обсуждение, проверка, уточнение и определение рейтингов потенциала и карьерных планов их подчиненных;
 - 8) **карьерный план** – перечень должностей, на которые может быть назначен резервист с указанием прогнозируемых сроков готовности к назначению;

9) **индивидуальный план развития** – перечень обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональных навыков и управленческих компетенций резервиста с указанием сроков обучения;

10) **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;

11) **ответственное подразделение** – управление человеческими ресурсами.

12) **руководящие работники** – Председатель Правления, заместители Председателя Правления, члены Правления Общества;

13) **руководитель структурного подразделения Общества** – работник, осуществляющий непосредственное руководство самостоятельным подразделением, входящим в организационную структуру Общества;

4. Ответственность

4. Руководящие работники, руководители структурных подразделений 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 на ключевые должности.

5. Ответственное подразделение несет ответственность за:

1) организацию процедуры формирования кадрового резерва;

2) своевременный сбор персональных данных кандидатов в кадровый резерв и существующих резервистов;

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 после Калибровочных сессий;

6) разработку и выполнение индивидуальных планов развития резервистов;

7) соблюдение порядка рассмотрения кандидатур резервистов для назначений на ключевые должности;



8) мониторинг исполнения Программы преемственности на ключевые должности Общества.

6. Все данные, содержащиеся в формах оценки потенциала, базе данных Кадрового резерва, отчетах по кадровому потенциалу Общества, информация, обескураживающаяся на Калибровочных сессиях, являются строго конфиденциальными.

7. Ответственность за управление и выполнение требований данных Правил несет ответственное подразделение.

5. Нормативные ссылки и сопутствующие документы

8. Настоящие Правила разработаны с учетом требований следующих нормативных документов:

1) Кадровая политика АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева» на 2018 - 2028 годы, утвержденная решением Правления АО «Самрук-Энерго» от 20 декабря 2018 года (протокол №27).

2) Документированная процедура управления документацией АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева», утвержденные решением Правления АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева» от 24 сентября 2018 года (протокол №53);

6. Общие положения

9. Кадровый резерв формируется с целью:

1) обеспечения текущей долгосрочной кадровой потребности Общества в кандидатах для назначения на ключевые позиции, а также обеспечения преемственности управления;

2) выявления и развития перспективных работников с целью максимального использования их потенциала для достижения стратегических целей и задач Общества;

3) обеспечения мотивации работников Общества возможностью развития и карьерного роста.

2. Работа с Кадровым резервом включает в себя выявление одаренных и перспективных работников, оценку их потенциала, определение внутренних кандидатов на ключевые должности, организацию повышения уровня профессиональных навыков и управленческих компетенций резервистов и реализацию их карьерных планов.

10. Принципы формирования Кадрового резерва:

1) актуальность - потребность в замещении должна быть реальной и возможной;



2) объективность - оценка потенциала, профессиональных, личностных качеств и результатов деятельности кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев;

3) прозрачность - информация о критериях включения в кадровый резерв должна быть открытой;

4) добровольность – процессы включения и нахождения в кадровом резерве должны носить добровольный характер.

7. Формирование кадрового резерва

11. Процедура формирования и пересмотра Кадрового резерва состоит из следующих этапов:

- 1) публикация критериев или размещение на информ ресурсах;
- 2) заявление кандидатов на включение в кадровый резерв;
- 3) формирование списка кандидатов в кадровый резерв;
- 4) сбор персональных данных кандидатов в кадровый резерв;
- 5) проведение оценочных процедур и Калибровочных сессий;
- 6) зачисление в кадровый резерв.

12. Список кандидатов в кадровый резерв формируется ответственным подразделением из числа работников, изъявивших желание участвовать в отборе для зачисления в кадровый резерв, рекомендованных их непосредственными руководителями, руководителей структурных подразделений рекомендованных первым руководителем, оценочной или аттестационной комиссиями для зачисления в кадровый резерв.

13. Ответственное подразделение вносит персональные данные кандидатов в кадровый резерв в форму оценки потенциала (ФЗ 01 ПВ-УЧР-017-2019) и передает непосредственным руководителям кандидатов для последующей оценки потенциала кандидатов в кадровый резерв и рассмотрения на Калибровочной сессии.

14. Ответственное подразделение организует проведение мероприятий по отбору кандидатов в кадровый резерв на основе оценки профессиональных компетенций согласно утвержденной в установленном порядке модели компетенций. Для проведения оценочных процедур (тесты, личностные опросники, центры оценки, оценка 360 градусов и др.) в установленном законодательством порядке могут привлекаться организации, предоставляющие услуги по оценке персонала.

15. Непосредственный руководитель кандидата в кадровый резерв на основе анализа персональных данных, итоговой оценки деятельности, анализа информации, полученной в результате оценочных процедур, осуществляет оценку потенциала кандидата в соответствии с Приложением 2, и передает заполненные и подписанные

формы оценки потенциала кандидатов Ответственному подразделению для последующего обсуждения на Калибровочных сессиях.

16. После получения форм оценки потенциала кандидатов в кадровый резерв Ответственное подразделение организует Калибровочные сессии. Калибровочные сессии могут проводиться в период итоговой оценки либо аттестации работников Общества. Состав участников калибровочных сессий утверждается приказом Председателя Правления Общества.

17. Калибровочные сессии проводятся с целью обеспечения последовательного и объективного подхода к оценке потенциала и правильного дифференцирования рейтингов потенциала. Каждый участник калибровочной 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. Рейтинги потенциала и карьерные планы могут быть скорректированы в зависимости от результата обсуждений. Порядок организации Калибровочных сессий описан в Приложении 3.

18. В ходе Калибровочной сессии участники определяют:

- 1) итоговые рейтинги потенциала кандидатов в кадровый резерв;
- 2) кандидатов на ключевые должности:

из числа работников Общества, чей потенциал оценивается как «Высокий» и «Хороший»;

- 3) карьерные планы кандидатов.

7. Карьерные планы кандидатов в кадровый резерв составляются на срок до 5 лет и могут пересматриваться при необходимости.

19. По итогам калибровочных сессий Ответственное подразделение на основании карьерных планов резервистов и предложений по их ротации формирует Программу преемственности на ключевые должности Общества. Программа преемственности утверждается в порядке, определенном учредительными и внутренними нормативными документами Общества (ФД 02 ПВ-УЧР-017-2019).

20. По результатам оценочных процедур и Калибровочных сессий Ответственное подразделение Общества представляет на рассмотрение и утверждение Председателю Правления Общества сводный список кандидатов в кадровый резерв Общества (ФД 03 ПВ-УЧР-017-2019).

21. После утверждения Председателем Правления Общества списка кадрового резерва Ответственное подразделение Общества направляет резервистам копии карьерных планов для формирования совместно с непосредственным руководителем индивидуальных планов развития (ФД 04 ПВ-УЧР-017-2019), где отражается перечень, содержание и очередность прохождения резервистом обучающих мероприятий.



22. Оригиналы документов итогов формирования кадрового резерва (формы оценки потенциала, карьерные планы, индивидуальные планы развития и пр.) хранятся в Ответственном подразделении.

23. Мониторинг кадрового резерва и оценка кадрового потенциала проводятся ответственным подразделением на ежегодной основе, в результате чего состав кадрового резерва и карьерные планы резервистов могут меняться.

24. При переходе резервиста на работу Общества, персональные данные резервиста (копии форм оценки потенциала, карьерного плана, индивидуального плана развития и пр.) передаются соответствующему отделу для дальнейшего исполнения карьерного плана и индивидуального плана развития.

25. Исключение резервиста из кадрового резерва осуществляется при подаче заявления резервистом об исключении из Кадрового резерва, в случае увольнения резервиста в организации, при неудовлетворительных показателях работы и/или итоговой оценки деятельности, за неоднократные нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, неисполнение индивидуального плана развития резервиста по его вине.

26. По запросу руководства Общества, ответственное подразделение предоставляет отчет о выполнении программы преемственности и карьерных планов резервистов согласно критериям запроса.

8. Порядок рассмотрения кандидатур резервистов для назначения на ключевые должности

27. При возникновении вакансии на ключевую должность назначение на вакантную должность осуществляется в порядке, установленном трудовым законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Общества с учетом наличия кандидатур работников, включенных в кадровый резерв.

28. Ответственное подразделение при возникновении вакансии на ключевую должность проверяет базу данных Кадрового резерва, определяет внутренних кандидатов для обсуждения с руководством и инициирует процесс рассмотрения резервистов установленном порядке.

29. При утверждении на одну ключевую должность 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.



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

9. Формы документов

№ п/п	Наименование записи	Форма документа	Исполнитель	Место хранения	Срок хранения
1	База данных Кадрового резерва	ФД 01 ПВ-УЧР-017-2019	работник ответственного подразделения	ответственное подразделение	3 года
2	Форма оценки потенциала	ФЗ 01 ПВ-УЧР-017-2019	Секретарь Аттестационной комиссии	ответственное подразделение	3 года
3	Программа преемственности на ключевые должности АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»	ФД 02 ПВ-УЧР-017-2019	работник ответственного подразделения	ответственное подразделение	3 года
4	Кадровый резерв АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»	ФД 03 ПВ-УЧР-017-2019	работник ответственного подразделения	ответственное подразделение	3 года
5	Индивидуальный план развития работника	ФД 04 ПВ-УЧР-017-2019	Секретарь Аттестационной комиссии	ответственное подразделение	3 года



Правила формирования и организации работы с
Кадровым резервом АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

ПВ - УЧР - 017-2019

Редакция 2

Лист 10 из 20

Приложение 1

**Перечень ключевых должностей,
на занятие которых формируется кадровый резерв Общества**

Общество
Начальник управления
Начальник службы
Начальник отдела
Начальник цеха
Заместитель начальника цеха
Старший начальник смены станции
Главный инженер
Главный бухгалтер



Министерство энергетики
Республики Татарстан

Правила формирования и организации работы с
Кадровым резервом АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

ПВ - УчР - 017 - 2019

Редакция 2

Лист 11 из 20

ФД.01 ПВ-УчР-017-2019

База данных Кадрового резерва

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

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



Форма оценки потенциала

Личные данные		Оценка эффективности деятельности (укажите оценки рейтингов)	Оценка потенциала (подчеркните)	Фото
ФИО:				
Дата рождения:				
Должность:			A - Высокий потенциал	
Подразделение:			B - Хороший потенциал	
Компания:			C - Приемлемый потенциал	
Образование:				
1) Дата – ВУЗ, специальность/ квалификация				
2) Дата – ВУЗ, специальность/ квалификация				
Опыт работы до компаний				
Дата – Организация, должность				
1) Дата – Организация, должность				
2) Дата – Организация, должность				
Оценка компетенций (раздел заполняется для работников с «Высоким» и «Хорошим» рейтингом потенциала)				
<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>				
Карьерный план (укажите должности, которые работник может занять в будущем)				
Название должности	Организация/ структурное подразделение	Дата готовности		

Руководитель: ФИО/Должность _____

дата _____

Подпись _____



Шкала рейтингов потенциала

Описание рейтингов потенциала	Рейтинг
<p><u>Высокий потенциал:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- профессиональные знания и навыки, способствующие продвижению на 2 – 3 уровня выше текущей должности и предоставляющие возможности занять в будущем должность руководителя структурного подразделения.Высокая мобильность, способность работать в разных подразделениях, отраслях, компаниях Общества.- Отличные способности к быстрому освоению гораздо более комплексных задач и выполнению работы большего масштаба и более высокой сложности.- Глубокие профессиональные знания, высокий уровень профессиональных навыков.- Ускоренное продвижение по службе, темпы развития карьеры работника были и, скорее всего, останутся более стремительными по сравнению с коллегами.- Проявлены способности к быстрому обучению, по сравнению с коллегами, и к достижению значительных результатов в течение достаточно короткого промежутка времени.- Отличные лидерские качества.	A
<p><u>Хороший потенциал:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- 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.- Как правило, карьера развивается в одном подразделении, отрасли, Общества.- Хорошие способности к освоению более комплексных задач и выполнению работы большего масштаба.- Зачастую обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют хороший уровень профессиональных навыков.- Проявлены способности к обучению и росту.- Хорошие лидерские качества.	B
<p><u>Приемлемый потенциал:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Соответствует текущему уровню должности, не продвигается на более высокий уровень должностей и не перемещается на должности такого же уровня в другие структурные подразделения.- Способностей может не хватать для выполнения более комплексных задач и работы большего масштаба.- Скорее всего, обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют хороший уровень профессиональных навыков.- Такие работники находятся «на своем месте» в занимаемой должности/ на данном уровне организации и/или уже достигли предельно возможного уровня своей карьеры.- Работник, чьи темпы развития карьеры находятся на среднем уровне по сравнению с коллегами и замедляются со временем и, скорее всего, эта тенденция продолжится.- Обладают ограниченными способностями к обучению и существенному росту.- Лидерские качества соответствуют текущему уровню должности.	C



АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

Правила формирования и организации работы с Кадровым резервом АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

ПВ – УчР – 017-2019

Редакция 2

Лист 14 из 20

Приложение 3

Порядок организации и проведения Калибровочных сессий в Обществе

Этап	Обсуждаемые кандидаты в кадровый резерв	Участники Калибровочной сессии	Кто возглавляет Калибровочную сессию	Организатор и модератор Калибровочной сессии	Результат Калибровочной сессии
1	Руководители структурных подразделений	Заместители председателя Правления	Первый заместитель Председателя Правления	Ответственное подразделение	1) Определены рейтинги потенциала 2) Одобрены карьерные планы кандидатов с рейтингом потенциала «Высокий» и «Хороший» 3) Определены внутренние кандидаты на должности руководителей структурных подразделений Общества.

* В зависимости от организационной структуры количество этапов проведения Калибровочных сессий может меняться.



ФД 02 ПВ-УЧР-017-2019

**Программа преемственности на ключевые
должности АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»**

Период	ФИО	Занимаемая должность
Наименование руководящей (структурных подразделении) должности		
Краткосрочный преемник (1-6 мес.)		
Среднесрочный преемник (1-3 года)		
Долгосрочный преемник (3-5 лет)		
Наименование руководящей (структурных подразделении) должности		
Краткосрочный преемник (1-6 мес.)		
Среднесрочный преемник (1-3 года)		
Долгосрочный преемник (3-5 лет)		



АО «Мойнакская ГЭС»

Правила формирования и организации работы с
Кадровым резервом АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

ПВ - УЧР - 017 -2019

Редакция 2

Лист 16 из 20

ФД 03 ПВ-УЧР-017-2019

Утверждаю:
Председатель Правления
АО «Мойнакская ГЭС
имени У.Д. Кантаева»

ФИО
«_» _____ 20__ г.

Кадровый резерв АО «Мойнакская ГЭС имени У.Д. Кантаева»

Ф.И.О.	Готовность к назначению		
	6-12 месяцев	1-3 года	3-5 лет
Общество			
	Ключевая должность/подразделение	Ключевая должность/подразделение	Ключевая должность/подразделение
	Ключевая должность/подразделение	Ключевая должность/подразделение	Ключевая должность/подразделение



ФД 04 ПВ-УЧР-017-2019

Индивидуальный план развития работника

ФИО:	Должность: Подразделение:
-------------	--

1. Развитие на рабочем месте:

№	Наименование развивающего мероприятия	Форма	Сроки проведения

2. Участие в развивающих проектах/стажировках:

№	Наименование проекта	Роль	Сроки проведения

3. Самообучение (подписка на профессиональную литературу, сайты, членство в профессиональных организациях):

№	Наименование мероприятия	Роль	Сроки проведения

4. Обучающие мероприятия:

№	Наименование темы и программы обучения	Форма обучения*	Сроки/ место проведения

Форма обучения: курсы, семинары, тренинги, коучинг/наставничество, посещение профессиональных конференций, обучение в режиме он-лайн, обмен опытом и другое.

	ФИО	Подпись	Дата
Работник			
Непосредственный руководитель			
Руководитель ответственного подразделения			
Заместитель руководителя Общества			
Руководитель Общества			

* заполняется для кандидатов из числа работников Общества

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

№	ФИО	Должность	Согласовано
1	Сабитова Г.Р.	Заместитель Председателя Правления по экономике и финансам	
2	Мукамбеткалиев К.К.	Заместитель Председателя Правления по стратегическому развитию и обеспечению	
3	Айдарбеков Г.А.	Заместитель Председателя Правления по производству	
4		Исполнительный директор по корпоративному развитию	
5	Даирова А.А.	Главный юрист-консульт	
6	Рахметов Е.А.	Главный бухгалтер	
7	Молдасентова Ш.К.	Начальник финансово-экономического управления	
8	Даулетбахов У.М.	Начальник отдела закупок и снабжения	
9	Алимбекова А.М.	Начальник корпоративного управления	
10	Айжанова Ж.А.	Начальник управления человеческими ресурсами	

