

**Правила  
поиска и подбора персонала  
ТОО «Полимер Продакшн»**

**Содержание**

1. Общие положения.
2. Планирование процесса подбора.
3. Поиск и подбор персонала.
4. Особенности процесса поиска и подбора кандидатов на должности CEO-1
5. Оценка соответствия кандидатов.
6. Особенности оценки соответствия текущих работников.
7. Принятие решения по кандидатам.
8. Предоставление обратной связи кандидатам.
9. Предложение о работе финальным кандидатам.
10. Адаптационный период вновь принятого работника после прохождения конкурсного отбора.
11. Оценка эффективности процесса подбора. Отчетность по ключевым показателям.

**1. Общие положения**

1. Настоящие Правила определяют порядок поиска и подбора персонала ТОО «Полимер Продакшн» (далее – Правила).

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

3. Целью данного HR-процесса является обеспечение эффективного подбора наиболее подходящих кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям по уровню квалификации, профессиональным деловым и личностным качествам.

4. 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.

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

**Административные персонал** – работники Товарищества, за исключением руководящих работников Товарищества.

**Производственные работники** – работники Товарищества, которые задействованы исключительно на производстве.

**Вакантная должность** – должность в штатном расписании, на которую осуществляется подбор кандидата в Товариществе.

**Вакантная должность** – должность в штатном расписании, на которую осуществляется подбор кандидата в Товариществе.

**Внутренняя комиссия** – Комиссия, осуществляющая подбор кандидатов, за исключением позиций, рассматриваемых Комиссией по подбору, а также оценку соответствия текущих работников новым квалификационным требованиям Председателем Внутренней комиссии является Председатель Правления Товарищества, членами – члены Правления, представитель от работников, независимые эксперты (по согласованию), а также секретарь (представитель HR-подразделения).

**Заказчик** – руководитель структурного подразделения, в котором возникла потребность в подборе кандидата на вакантную должность, а также руководитель, координирующий и контролирующий деятельность структурных подразделений, находящихся в его подчинении.

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

**Исполнительный орган** – коллегиальный исполнительный орган Товарищества – Правление.

**Кадровый резерв** – работники Товарищества, мотивированные на карьерный рост с высоким уровнем развития профессиональных навыков и управленческих компетенций, 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, утвержденный решением CEO, в состав которой включаются руководящие работники Товарищества и по согласованию могут включаться представители акционеров в качестве экспертов.

**Компании** – юридические лица, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Товариществу на праве собственности.



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

**Корпоративный университет** – Корпоративный университет «Самрук-Казына».

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

**Курирующий руководитель/Заказчик** – руководитель, координирующий и контролирующий деятельность структурных подразделений, находящихся в его подчинении.

**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/Заказчик** – руководитель структурного подразделения, в котором возникла потребность в подборе кандидата на вакантную должность. 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** – сервисная роль в HR функции, направленная на администрирование всех HR-операций, повышения качества предоставляемых услуг через стандартизацию, оптимизацию и автоматизацию HR-процессов.

**Производственный персонал** - работники Товарищества, за исключением административно-управленческих работников Товарищества.

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

**Резервисты** – работники, состоящие в кадровом резерве Товарищества.

**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.

**СБ** – служба безопасности Товарищества (в случае наличия в структуре Товарищества).



**Структурное подразделение** – подразделение, входящее в организационную структуру Товарищества с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью (департамент, служба, производство).

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

**Товарищество** – ТОО «Полимер Продакшн».

**Управленческий персонал/управленческие работники** – работники, курирующие стратегические направления деятельности Товарищества, занимающие должности заместитель Председателя Правления (уровня CEO-1) согласно штатному расписанию Товарищества.

**Фонд** - Акционерное общество «Фонд Национального благосостояния «Самрук-Казына»;

**CEO/Председатель Правления** – руководитель исполнительного органа.

**CEO-1** – уровень управления, нижестоящий по отношению к должности CEO в соответствии с организационной структурой (или должности руководящих работников).

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

**HR-подразделение** – структурное подразделение по вопросам управления человеческими ресурсами.

5. 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.

6. Задачи процесса поиска и подбора:

- 1) обеспечить единство подходов к подбору персонала;
- 2) повысить уверенность заинтересованных сторон в соблюдении принципа меритократии при подборе и найме высококвалифицированных кадров, а также кадров для производства;
- 3) внедрить интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами в Товарищества.

7. 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

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

9. На основании анализа информации о текучести кадров, структурных изменениях HR-подразделение определяет потребность в персонале с учетом стратегических целей и задач Товарищества, в том числе на вакантные должности в течение года, в пределах утвержденной штатной численности, исходя из следующих требований:

- 1) должны быть отобраны самые подходящие для Товарищества 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.

10. С учетом потребности HR-подразделение инициирует заполнение Заказчиком заявки (согласно приложению 1 к настоящим Правилам), выясняет необходимые детали вакансии для поиска и/или публикации объявления о вакансии в сети интранет (внутренний корпоративный портал) и/или интернет (внешний портал, веб-сайт и/или иные ресурсы).

11. Заявка составляется на основе описания должности/должностной инструкции и с учетом штатного расписания. К заявке может дополнительно прикреплено описание должности/должностная инструкция на данную позицию.

12. Каждый участник процесса подбора несет ответственность:

Роли	Зона ответственности
Непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание описания должности/должностной инструкции</li> <li>- обоснование потребности бизнеса;</li> <li>- рекомендации по потенциальным внутренним кандидатам (при наличии – для замещения);</li> <li>- оформление и направление заявки на подбор;</li> <li>- согласование источников и сроков поиска;</li> <li>- решение о проведении параллельного поиска во внутренних и/или внешних источниках;</li> <li>- участие в проведении интервью с кандидатами;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решения по кандидату (по согласованию с курирующим руководителем при необходимости);</li> <li>- участие в согласовании условий труда для кандидата (в рамках внутренних документов Фонда);</li> <li>- содействие в организации рабочего места;</li> <li>- введение в должность нового работника;</li> <li>- 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;</li> <li>- обеспечение и контроль прохождения адаптационного периода;</li> <li>- предоставление обратной связи по кандидатам HR-подразделению;</li> </ul>
Курирующий руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование описания должности/должностной инструкции;</li> <li>- согласование заявки;</li> <li>- участие в проведении интервью с кандидатами;</li> <li>- предоставление обратной связи HR-подразделению;</li> <li>- принятие решения по кандидату (согласование/подтверждение);</li> <li>- представление нового работника коллективу;</li> </ul>
HR-подразделение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование потребности бизнеса в кадрах, в том числе на вакансии, образовавшиеся в течение года;</li> <li>- предложения по потенциальным внутренним кандидатам;</li> <li>- участие в проведении интервью с кандидатами;</li> <li>- предоставление обратной связи ответственному работнику по рекрутингу;</li> <li>- участие в рассмотрении условий труда для кандидата;</li> <li>- коммуникации с новым работником по вопросам HR (обучение, оценка деятельности, развития, карьерного роста и т.п.), содействие в его адаптации;</li> <li>- рекомендации при согласовании штатного расписания (при создании новой штатной единицы);</li> <li>- согласование описания должности/ должностной инструкции, подготовленного Заказчиком, внесение корректировок, определение должности и уровня оплаты труда в соответствии с внутренними документами Товарищества;</li> <li>- оценка соответствия предлагаемой компенсации рыночному уровню оплаты труда и внутренним документам Товарищества;</li> </ul>





	- рекомендации при согласовании условий труда для финального кандидата;
Ответственный работник по рекрутингу HR-подразделения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консолидация потребности и планирование потребности бизнеса в кадрах, в том числе на вакансии, образовавшиеся в течение года;</li> <li>- координация всех участников процесса подбора, выстраивание конструктивных и эффективных коммуникаций между участниками процесса подбора;</li> <li>- методологическая помощь и поддержка непосредственного/ курирующего руководителя в процессе определения потребности, организации оценки и подбора кандидатов;</li> <li>- инициация/согласование заявки на подбор;</li> <li>- размещение информации (публикация) о вакантной должности в сети интранет и/или интернет;</li> <li>- формирование плана поиска и подбора, определение источников привлечения и сроков подбора;</li> <li>- определение перечня информации необходимой для поиска и оценки кандидатов;</li> <li>- подготовка/согласование предложений по внешним провайдерам, заключение договора с рекрутинговым агентством;</li> <li>- поиск и подбор кандидатов (внутренний и/или внешний), мониторинг и анализ резюме кандидатов, проведение отборочных процедур, сбор рекомендаций по потенциальным кандидатам;</li> <li>- подготовка профайлов кандидатов;</li> <li>- организация приезда кандидатов на очное интервью с руководством Товарищества;</li> <li>- представление кандидатов непосредственному/ курирующему руководителю;</li> <li>- предоставление обратной связи кандидатам, рекрутинговому агентству;</li> <li>- подготовка, согласование и направление предложения о работе финальному кандидату на основании согласованных условий труда;</li> <li>- представление в ОЦО подписанного финальным кандидатом предложения о работе, информирование о дате выхода на работу;</li> <li>- опубликование информации о выбранном кандидате и закрытии конкурса на вакантную должность на корпоративном портале/веб-сайте Фонда, и/иных информационных ресурсах;</li> </ul>
СБ (если предусмотрено в Товариществе)	Проверка кандидатов и/или его рекомендаций, предоставление заключения/информации HR-подразделению;





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

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

14. Основные принципы конкурсного отбора:

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

15. 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](http://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, в том числе путем анализа кадрового резерва;

3) прием резюме (также прием резюме на вакантные должности административного блока, руководящие должности производственного блока от лиц изъявивших желание принять участие в конкурсе);

4) анализ резюме кандидатов на предмет соответствия квалификационным требованиям к должности;

5) оценка кандидатов (на вакантные должности административного блока, руководящие должности производственного блока);

6) организация тестирования кандидатов (на должности административного блока, руководящие должности производственного блока);

7) проведение HR-подразделением предварительного собеседования и интервью по компетенциям с кандидатами, показавшими результаты тестирования не ниже порогового значения, определенного настоящими Правилами.

8) проведение Заказчиком/курирующим руководителем финального собеседования с кандидатами, прошедшими предварительные этапы отбора;

9) принятие решения по кандидатам;

10) предложение о работе финальному кандидату;



11) предоставление обратной связи кандидатам, откликнувшимся на вакансию;

12) публикация информации о результатах подбора на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet» ([www.qsamruk.kz](http://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).

16. Источниками для поиска и подбора квалифицированных специалистов могут быть:

1) пул преемников/ талантов/ кадровый резерв Товарищества и ДЗО;  
2) внутренние кандидаты (работники Фонда/Товарищества)  
3) работники Товарищества;  
4) работники аутстаффинга;  
5) кандидаты, ранее состоявшие в трудовых отношениях с Товариществом и прекратившие их не по подпунктам 4), 5), 7) - 22), 25) пункта 1 статьи 52 Трудового кодекса Республики Казахстан.

6) электронная база специалистов, сформированная HR-подразделением путем сбора и анализа резюме кандидатов по различным профессиональным направлениям;

7) размещение объявления на веб-сайте, в отраслевых сообществах, социальных сетях (к примеру, профильные группы в LinkedIn, Facebook и др.);

8) использование деловых контактов, рекомендаций;

9) средства массовой информации, распространяемые на всей территории Республики Казахстан (при необходимости);

10) электронная база данных выпускников программ по развитию молодых специалистов/управлению талантами, реализуемых под эгидой Фонда;

11) электронная база данных кандидатов, сформированная на Единой онлайн платформе рекрутинга «Samruk Qyzmet»

17. Кандидаты в административно-управленческий блок, также кандидаты на руководящие, инженерно-технические, технологические должности производственного блока участвуют в конкурсном отборе, направленном на оценку как профессиональных, так и лично-деловых качеств. В случае, если кандидат на данную должность находится в кадровом резерве (пул преемников/талантов), HR-подразделение совместно с непосредственным руководителем принимают решение о необходимости проведения оценочных процедур для данного кандидата. Кандидаты в производственный блок, за исключением руководящих должностей предоставляется трех дневная стажировка, по прохождению стажировки начальник производства предоставляет визированный документ о факте и результате прохождения стажировки.

18. В отношении кандидатов из числа выпускников программ по развитию молодых специалистов/управлению талантами, реализуемых под эгидой Фонда, прошедших конкурсный отбор, направленный на оценку как профессиональных, так и лично-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.

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

20. При появлении вакантной должности ответственным работником HR-подразделения сначала проводится анализ существующих человеческих ресурсов внутри Товарищества, кадрового резерва Товарищества, уточняется описание должности/должностной инструкции, соответствие ее штатному расписанию Товарищества. При необходимости, планируется осуществление поиска на внешнем рынке.

21. В целях повышения эффективности процедуры поиска, подбора и ротации работников из Группы Фонда и Товарищества в качестве метода оценки кандидатов, указанных в подпунктах 2 и 3 пункта 16, при наличии соответствующего опыта работы в группе Фонда и Товарищества не менее 1-го года, может применяться только интервьюирование по профессиональным и личностным Компетенциям. В случае внедрения данного подхода должно быть обеспечено его применение в отношении всех кандидатов в рамках указанных категорий, претендующих на занятие вакантных должностей.

22. При определении потребности в необходимом персонале руководители структурных подразделений могут использовать возможности замещения вакантной должности путем перевода работников структурного подразделения на вышестоящую или равнозначную должности при их соответствии квалификационным требованиям, предъявляемым к вакантной должности.

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

23. По результатам анализа резюме и дополнительной информации о кандидатах ответственный работник HR-подразделения 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;

- рекомендательные письма, представления на кандидатов, мотивационные письма;

- результаты ежегодной оценки деятельности;

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;

- иная дополнительная информация, касающаяся образования, опыта работы, умений и навыков.

24. Поиск и подбор кандидатов может быть произведен путем привлечения рекрутинговой организации, осуществляющей услуги в соответствующей сфере.

#### **4. Особенности процесса поиска и подбора кандидатов на должности CEO-1**

25. Описания должностей или должностные инструкции, содержащие функционал, квалификационные требования и компетенции, для должностей CEO и CEO-1 утверждаются Наблюдательным советом, который формирует требования и компетенции с учетом целей и задач, стоящих перед каждой должностью.

26. Для проведения конкурсного отбора кандидатов на должности CEO-1 в установленном порядке решением Председателя Правления Товарищества создается Комиссия по подбору.

27. В компетенцию Комиссии по подбору входит следующее:

1) Предоставление предложений к описаниям должностей/должностным инструкциям для должностей CEO-1 в части знаний, опыта, навыков и компетенций, функциональных обязанностей и КПД;

2) Изучение информации (профайлов) о кандидатах (внутренних/внешних) на должности CEO-1, результатов независимой оценки компетенций кандидатов;

3) Проведение интервью, коллегиальных собеседований с кандидатами на должности CEO-1;

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

5) Составление короткого списка кандидатов для назначения на должности CEO-1, не планируемые к избранию в состав исполнительного органа;

6) Составление короткого списка кандидатов для назначения на должности CEO-1, входящие в состав исполнительного органа, включая кандидатов из плана преемственности, с целью последующего направления на рассмотрение Комиссии по подбору и получения ее рекомендаций;

7) Представление обратной связи Председателю Правления по кандидатам.



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

29. 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 рекрутинговой организации);

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

3) Пригласить экспертов для участия в процессе отбора, интервью, коллегиального собеседования и оценке компетенций кандидатов на должности СЕО-1.

30. 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.

31. Оценка компетенций кандидатов проводится на основе модели компетенций Товарищества 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.

32. СЕО, в целях реализации роли Комиссии по подбору в процессе поиска и отбора кандидатов 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.

33. 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.

34. 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).

35. 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).

36. 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.

37. Комиссия по подбору может вынести следующие решения по кандидатам:

- 1) Кандидат готов к новым требованиям к должности. Возможно изменение действующего оклада;
- 2) Кандидат будет готов в течение 1 года. Рекомендуются к назначению на должность с необходимостью разработки индивидуального плана развития;
- 3) Кандидат не соответствует требованиям должности и не будет готов в течение года.

38. СЕО на основании результатов панельного 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, принимает решение о назначении в пределах компетенций с соблюдением требований по оформлению трудовых отношений в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренним нормативных документам Товарищества.

39. 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.

40. Результаты назначения/избрания кандидатов на должности СЕО-1, являющихся членами исполнительного органа, публикуются на веб-сайте Товарищества.

## 5. Оценка кандидатов



41. Целью оценки кандидатов (в административно-управленческий блок, также на руководящие, инженерно-технические, технологические должности производственного блока) 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.

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

- 1) тестирование профессиональных знаний, уровня владения языками;
- 2) психометрические тесты: способностей (анализ вербальной информации, числовой информации), 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.

43. Тестовые вопросы для оценки профессиональных знаний, уровня владения языками, тесты способностей, а также программное обеспечение для проведения оценки разрабатываются и предоставляются Организацией, услуги которой приобретаются Товариществом в установленном порядке, или предоставляются руководителем заинтересованного структурного подразделения. Разработанные Организацией тестовые вопросы согласовываются с руководителями структурных подразделений Товарищества на предмет перечня возможных направлений тестовых вопросов для конкретной должности, уровня сложности тестов. База тестовых вопросов по профессиональным знаниям обновляется по мере необходимости.

44. Оценка профессиональных знаний и способностей кандидатов проводится в течение 5 (пяти) рабочих дней с даты направления кандидату приглашения по электронной почте о прохождении тестирования. Кандидат подтверждает дату и время прохождения тестирования в течение 1 (одного) рабочего дня.

45. Объективность результатов тестирования обеспечивается стандартностью условий, временем проведения и содержанием тестов.

46. Тестирование профессиональных знаний позволяет определить уровень профессиональных знаний в той или иной области.

47. Тестирование на знание казахского и английского языков позволяет определить уровень владения языками.

48. Тесты способностей:

- 1) тест «Анализ числовой информации» направлен на оценку способности эффективно работать со сложной информацией, которая представлена в числовой, табличной и графической формах, системно анализировать все составляющие факторы и условия задачи и уметь находить единственно правильное решение;



2) тест «Анализ вербальной информации» направлен на оценку способности анализировать сложную текстовую информацию и делать правильные логические выводы на основе прочитанного.

49. Выбор направления тестов способностей (вербальный или числовой, а также применение обоих направлений) определяется руководителем заинтересованного структурного подразделения совместно с курирующим HR бизнес партнером и зависит от необходимости применения кандидатом при реализации должностных обязанностей числовой или вербальной информации.

50. В случае, если в качестве кандидата рассматриваются внутренние трудовые ресурсы (внутренние кандидаты), по которым ранее при приеме на работу уже оценивались способности (вербальные или числовые), знание языков, необходимость повторной оценки определяется непосредственным и курирующим руководителем совместно с курирующим HR бизнес партнером.

51. Пороговое значение по тестам оценки профессиональных знаний, уровня владения языками составляет не менее 70 % правильных ответов от общего количества вопросов. Пороговый результат (по тестам способностей) по итогам тестирования должен составлять не ниже среднего уровня (от 30 процентиля).

В случае если кандидат набрал в пределах 60 % – 69 % правильных ответов от общего количества тестовых вопросов, но при этом он имеет уникальные знания и навыки, высокие результаты по тестам способностей, то данный кандидат может быть по инициативе Заказчика рассмотрен для допуска к последующей оценке Конкурсной Комиссии.

52. К следующему этапу оценки допускаются кандидаты, получившие по результатам тестирования оценку не ниже порогового значения, при этом повторная передача тестирования не допускается. Результаты тестирования действительны в течение 6 (шести) месяцев.

53. Результаты тестирования носят конфиденциальный характер, доступ к ним разрешен только работникам HR-подразделения и СБ, непосредственным и курирующим руководителям.

54. С кандидатами на занятие вакантных должностей проводятся профессиональные интервью и интервью по компетенциям, направленное на подробный анализ реального поведения кандидата в различных рабочих ситуациях с целью определения уровня развития его личностно-деловых компетенций. По результатам интервью составляется отчет с описанием степени развития каждой компетенции, сильных и слабых сторон кандидата.

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



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие культуре Товарищества;</li> <li>- компетенции;</li> <li>- потенциал;</li> <li>- мотивация</li> </ul>
Курирующий руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- профессиональные навыки и компетенции;</li> <li>- соответствие кандидата требованиям должности;</li> <li>- соответствие корпоративным ценностям;</li> <li>- соответствие культуре Товарищества;</li> <li>- компетенции;</li> <li>- потенциал;</li> <li>- мотивация</li> </ul>

55. Наряду с тестированием Товарищество вправе применять иные методы предварительной оценки профессиональной пригодности кандидатов, не запрещенные законодательством Республики Казахстан.

### 6. Особенности оценки соответствия текущих работников

56. При изменении организационной структуры Товарищества, а также при изменении функционала и требований к должностям, оценка соответствия текущих работников осуществляется в рамках ежегодной комплексной оценки деятельности работников.

57. В рамках перехода к новой организационной структуре Товарищества разрабатывается и Председателем Правления утверждается план перехода, в котором закрепляются основные этапы и основные мероприятия по каждому этапу, с закреплением ответственных и сроков начала и завершения мероприятий (*по форме согласно приложению 3 к настоящим Правилам*).

58. HR-подразделение в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан определяет категории работников, имеющих ограничения возможности расторжения трудового договора по инициативе работодателя (беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида до восемнадцати лет), иные лица, воспитывающие указанную категорию детей без матери, лица предпенсионного возраста). Оценке соответствия должности не подлежат беременные женщины. Женщины, приступившие к работе после отпуска по беременности и родам, а также по уходу за ребенком, проходят оценку соответствия требованиям должностей по истечении 6 (шести) месяцев с даты выхода на работу.

59. HR-подразделение обеспечивает создание Согласительной комиссии Товарищества с целью урегулирования возможных индивидуальных трудовых споров.

60. Приказом Председателя Правления утверждается состав Внутренней комиссии для осуществления оценки соответствия текущих работников уровня ниже CEO-1.



61. С учетом требований Стратегии развития Товарищества, новой организационной структуры, потребностей бизнеса формируются и утверждаются новые/актуализированные описания должностей/должностные инструкции.

62. Оценка компетенций работников Товарищества проводится работниками HR-подразделения, прошедшими соответствующее обучение или для независимой оценки компетенций работников Товарищества, могут быть привлечены внешние консультанты.

63. Для проведения панельного интервью членами Внутренней комиссии, HR-подразделение формирует следующий пакет документов на каждого текущего работника:

- утвержденное описание должности;
- индивидуальный отчет по текущему работнику (*по форме согласно приложению 2 к настоящим Правилам*), включающий: резюме работника, личные достижения за последние три года, результаты оценки компетенций, таблица соответствия работника новым требованиям должностей, результаты предыдущих оценок эффективности деятельности работника (при наличии).

64. HR-подразделение проводит предварительный анализ соответствия внутренних кандидатов/текущих работников новым требованиям должности.

65. По итогам заседания Внутренняя комиссия дает свои рекомендации по текущим работникам Председателю Правления Товарищества. Работники оцениваются по следующим пунктам:

- 1) Соответствие требованиям к должности, исходя из описания должности и квалификационных требований;
- 2) Оценка компетенций;
- 3) Личные достижения, на основе прошлых оценок эффективности деятельности. Ввиду того, что эффективность деятельности за предыдущие годы может быть принята во внимание для прогнозирования эффективности деятельности в будущем.

66. Внутренняя комиссия может вынести следующие рекомендации по работникам:

1) Работник готов к новым требованиям должности. Возможно изменение действующего оклада;

2) Работник будет готов в течение 1 года. Рекомендуются к назначению на должность с необходимостью разработки индивидуального плана. Возможно изменение действующего оклада;

3) Работник не соответствует требованиям должности и не будет готов в течение года.

67. На основании рекомендаций Внутренней комиссии Председатель Правления Товарищества принимает решение о назначении работников или прекращении трудовых отношений с ними.

## 7. Принятие решения по кандидатам

68. Для принятия окончательного решения по выбору кандидата, которому будет сделано Предложение о работе (*согласно приложению 4 к настоящим Правилам*), непосредственный/курирующий руководитель определяет одного или нескольких финальных кандидатов.

69. Решение о соответствии кандидата требованиям вакантной должности принимается на коллегиальной основе согласно анализу результатов оценки участников процесса и заключения/информации СБ.

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

71. В случае невозможности привлечения кандидатов на вакантную должность, HR-подразделение согласовывает с непосредственным/курирующим руководителем корректировку требований к должности, сроков поиска и условий и т.п., после чего начинает новый поиск кандидатов.



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

73. 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 СБ Товарищества, которое в свою очередь, после проверки направляет результаты проверки кандидатов в HR-подразделение.

74. 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 административной/дисциплинарной ответственности за совершение коррупционного правонарушения в течение двух лет перед трудоустройством;

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.

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

76. 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. Ответственное структурное подразделение оформляет заключение о квалификации кандидата/резервиста с указанием рекомендации Комиссии (*по форме согласно Приложению 5 к настоящим Правилам*).

77. Финальное решение о приеме кандидата на работу принимается Председателем Правления либо уполномоченным им лицом.

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

## **8. Предоставление обратной связи кандидатам**

79. HR-подразделение предоставляет обратную связь кандидатам, откликнувшимся на вакансию.

80. Обратная связь кандидату предоставляется после каждого этапа отбора, включая кандидатов, не прошедших на следующий этап.



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

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

### **9. Предложение о работе финальным кандидатам**

83. 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.

84. Согласованное Предложение о работе HR-подразделение направляет финальному кандидату для рассмотрения и подписания.

85. 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.

86. HR-подразделение публикует информацию о выбранном кандидате и закрытии конкурса на вакантную должность на корпоративном портале/веб-сайте компании и/или иных информационных ресурсах..

87. HR-блок совместно с непосредственным руководителем обеспечивают организацию рабочего места, прохождения новым работником адаптационных мероприятий согласно внутренним процедурам Фонда.

### **10. Адаптационный период вновь принятого работника после прохождения конкурсного отбора**

88. По результатам конкурсного отбора, по решению руководителя структурного подразделения в зависимости от опыта работы вновь принятого работника, из числа персонала структурного подразделения может назначаться наставник. Наставником может быть непосредственный курирующий руководитель или руководитель структурного подразделения. Назначение наставника производится с его согласия на срок до 3-х месяцев, и оформляется приказом Председателя Правления. 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.

89. Управление процессом адаптации осуществляется HR-подразделением, руководителями структурных подразделений и наставниками.

90. Функции руководителя структурного подразделения:  
- 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 6, 7 к настоящим Правилам);

- постановка целей, задач и ожидаемых результатов вновь принятому работнику и составление плана его развития на период адаптации;
- назначение наставника из числа наиболее опытных и квалифицированных работников структурного подразделения вышестоящей должности;
- определение функциональных обязанностей и ответственности вновь принятого работника, разъяснение предъявляемых к нему требований;
- отслеживание промежуточных результатов адаптационного периода;
- осуществление контроля за деятельностью наставника и работой вновь принятого работника;
- оценка деятельности работника в период адаптации.

91. 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.

92. Функции HR-подразделения:

- 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 заинтересованного структурного подразделения Товарищества о приеме на работу нового работника с целью создания учетной записи, получения электронной цифровой подписи;
- вручение имиджевой продукции и телефонного справочника Товарищества;
- координация и контроль за проведением адаптационных мероприятий.

93. По окончании адаптационного периода руководитель структурного подразделения представляет в ответственное подразделение оценку деятельности работника в период адаптации согласно приложению 8 к настоящим Правилам.

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

(до истечения испытательного срока) в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан.

### **11. Оценка эффективности процесса подбора. Отчетность по ключевым показателям**

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

- 1) срок заполнения вакансий;
- 2) количество прошедших (или ушедших) работников после испытательного срока;
- 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) средний конкурс на вакансию (по предоставленным резюме);
- 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.

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

- 1) кандидаты;
- 2) работники Товарищества;
- 2) увольняющиеся работники.

97. 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	Дополнительные (указать какие)	

Должность руководителя	Подпись	ФИО	Дата
Руководитель подразделения			
Директор HR-подразделения			
Курирующий управляющий директор			



ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ  
ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ  
ДОЛЖНОСТИ



СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ФИО

Должность

2019 год

*Handwritten signature*



## Содержание

- Резюме
- Персональные достижения за последние 3 года
- Таблица соответствия квал.требованиям должности
- Приложение 1 Детальная информация по КПД/ целям
- Приложение 2 Отчет по результатам индивидуального ассесмента



# Персональные достижения за последние 3 года

1. ...;
2. ...;
3. ...;





Таблица соответствия квалификационным требованиям должности (I)

Квалификационные требования к описаниям должностей	Соответствие кандидата
1. Высшее образование в профильных областях финансов, бухгалтерия, налоги, аудит, экономика, менеджмент	Указать инф. по образованию из резюме/личного листа кандидата
2. Предпочтительно наличие международного сертификата в области финансов CFA / ACCA / CPA / CMA / CIMA или их аналогов	Указать наличие требуемых сертификатов из резюме/личного листа кандидата
3. Предпочтительно наличие степени MBA/EMBA по программе, имеющей международную аккредитацию	Указать наличие MBA из резюме/личного листа кандидата
4. Не менее 8 лет опыта работы в профильных областях - финансы, экономика в производственных компаниях/холдинговых компаниях (предпочтительно в отрасли химии, нефтехимии) и/или аудиторских компаниях и/или финансовых институтах.	Указать инф. по опыту работы кандидата из резюме/личного листа кандидата
5. Не менее 4 лет опыта управленческой работы в производственных компаниях/инвестиционных компаниях или холдинговых компаниях или смежных отраслях, сопоставимых по масштабу деятельности, сложности и объему доходов с Компанией на высшей руководящей должности, эквивалентной данному уровню в Компании.	Указать инф. по требуемому опыту работы кандидата из резюме/личного листа кандидата
6. Наличие успешного опыта работы в проектах по повышению стоимости компании/проектах трансформации.	Оценка руководителя
7. Опыт построения отношений и взаимодействия с финансовыми институтами	Оценка руководителя
8. Навыки управления и опыт организации процессов в области финансирования	Оценка руководителя
9. Знание законодательства РК в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности, налогообложения, банковской деятельности	Оценка руководителя
10. Знание международных и национальных стандартов финансовой отчетности (IFRS/US GAAP).	Оценка руководителя
11. Знание организации бизнес-процесса кратко-, средне-, долгосрочного планирования	Оценка руководителя
12. Знание методов финансового моделирования и анализа	Оценка руководителя
13. Знание принципов планирования развития предприятия, основных инструментов финансового оздоровления предприятия.	Оценка руководителя

Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Полное Посадение»

Таблица соответствия квалификационным требованиям должности (2)

Квалификационные требования к описаниям должностей	Соответствие кандидата
14. Знания и навыки в области оценки активов и проведения пропродажной экспертизы активов (due diligence).	Оценка руководителя
15. Навыки оценки бизнеса.	Оценка руководителя
16. Знания казахского, русского, английского языка	Оценка руководителя

Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Галинво Продакшн»





# Приложения

Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Полімер-Родзіна»



## Детальная информация по целям за 3 года

Приложение 1

Год	Карта целей	Суммарная результативность, %	Рейтинг эффективности
2015			
2016			
2017			

Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Полмер-Пакдэкан»



## Детальная информация по КПД за 3 года

Год	КПД	Порог	Цель	Выполн.	Факт	Результативность %
	Корпоративные КПД (%)					
	Итого					
2015	Индивидуальные КПД (%)					
	Итого					

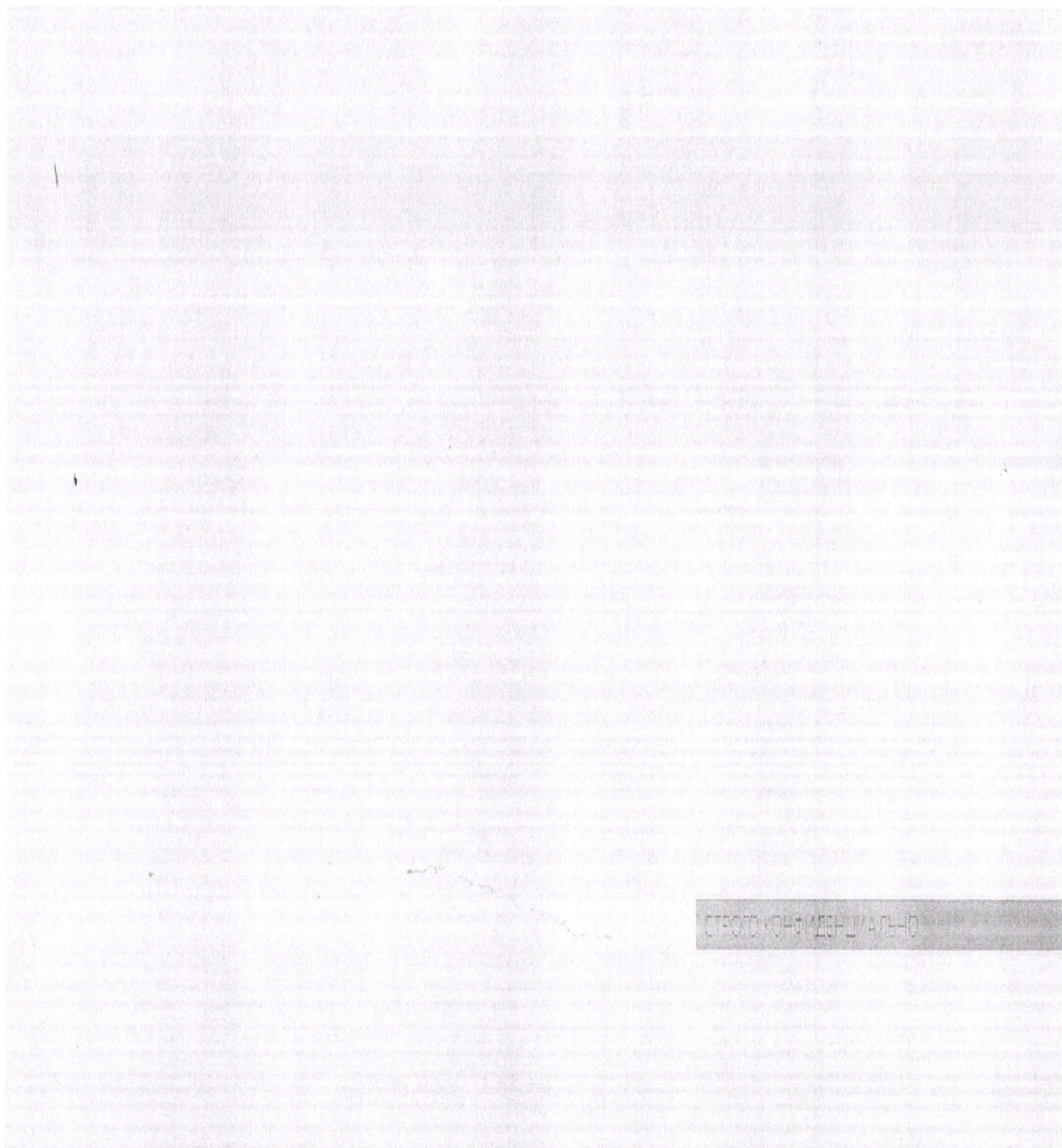
Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Голдмид Продакшн»

Отчет по результатам индивидуального ассесмента

Департамент по управлению персоналом  
ТОО «Полимер Продакшн»







*Handwritten signature or mark in blue ink.*

**План перехода к новой организационной структуре**

	<b>Мероприятия</b>	<b>Дата исполнения</b>	<b>Ответственный</b>
1	<b>Разработка и утверждение:</b>		
1.2.	<i>Состав Комиссии по подбору</i>		
1.3.	<i>Описания должностей уровня СЕО-1</i>		
1.4.	<i>Грейды уровня СЕО-1</i>		
1.5.	<i>Схема должностных окладов уровня СЕО-1</i>		
2	<b>Проведение панельных сессий (Комиссий по подбору) по оценке соответствия кандидатов/текущих работников требованиям должностей (уровня СЕО-1)</b>		
3	<b>Оформление трудовых отношений с финальными кандидатами, по которым получены положительные рекомендации Комиссии по подбору</b>		
4	<b>Проведение процедур избрания работников уровня СЕО-1 в состав исполнительного органа Товарищества</b>		
5	<b>Разработка и утверждение:</b>		
5.1.	<i>Состав Внутренней Комиссии по подбору</i>		
5.2.	<i>Штатное расписание</i>		
5.3.	<i>Описания должностей уровня ниже СЕО-1</i>		
5.4.	<i>Грейды уровня ниже СЕО-1</i>		
5.5.	<i>Схема должностных окладов уровня ниже СЕО-1</i>		
6	<b>Уведомления работников о возможных предстоящих сокращениях или изменениях условий труда</b>		
7	<b>Проведение панельных сессий по оценке соответствия кандидатов/текущих работников требованиям должностей (уровня ниже СЕО-1)</b>		
6	<b>HR администрирование (подписание дополнительных соглашений к трудовым договорам)</b>		



## ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ

Уважаемый \_\_\_\_\_,

ТОО «Полимер Продакшн» 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 09.00 до 18.30, перерыв на обед – 1 час 30 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 Департамент по управлению персоналом и административно-хозяйственной деятельностью 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)		

**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 \_\_\_\_\_

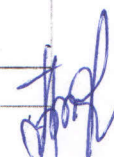
Оценка работника за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

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
<b>1. Исполнительность</b>		
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	
<b>2. Профессиональные знания и умения</b>		
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	
<b>3. Отношение к работе</b>		
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	
<b>4. Работоспособность</b>		





4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
<b>5. Инициативность</b>		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	
<b>6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации</b>		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
<b>7. Коммуникабельность</b>		
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.	
<b>8. Умение координировать и взаимодействовать</b>		
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	
<b>9. Аналитические способности</b>		
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