

ПОЛОЖЕННЯ
про кадровий резерв в державному спеціалізованому
господарському підприємстві «Ліси України»

м. Київ
2023

I. Загальні положення

1.1. Призначення положення

1.1.1. Положення про кадровий резерв в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» впорядковує роботу щодо створення кадрового резерву (далі - положення).

1.1.2. Розвиток кадрового резерву підприємства спрямований на:

- a. забезпечення стійкості підприємства шляхом заповнених ключових керівних позицій серед учасників кадровий резерв;
- b. розвиток та утримання талановитих працівників;
- c. зниження рівня витрат на підбір та адаптацію персоналу.

1.2. Область розповсюдження

1.2.1. Дане положення встановлює вимоги до процедур, що виконуються під час відбору, розвитку кадрового резерву на підприємстві.

1.3. Визначення, терміни, скорочення

План розвитку – план розвитку резервіста (індивідуальний/груповий), в якому зосереджені основні дії, що розвивають.

Кадровий резерв – спеціально сформована та підготовлена група працівників, які є внутрішніми потенційними кандидатами на заміщення керівних посад та мають високий рівень розвитку професійних компетенцій та управлінський потенціал.

Кандидат – співробітник підприємства, висунутий у кадровий резерв лінійним керівником або шляхом самовисунення, що відповідає вимогам.

Відповідальний відділу навчання персоналу – начальник відділу/менеджер з персоналу відділу навчання персоналу.

Базові вимоги до кандидатів:

- a. Стаж роботи на підприємстві не менше 2-х років. Якщо кандидат має стаж роботи менше 2-х років, то в такому випадку необхідне погодження керівника;
- b. Наявність повної вищої освіти (освітній кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст);
- c. Наявність досвіду роботи на керівних посадах (обов'язково для резервістів на посади вищої та середньої управлінської ланки);
- d. Бажання кандидата до подальшого розвитку та зростання;
- e. Готовність брати на себе більше відповідальності, нові складні завдання (в т.ч. мобільність).

Компетенція – це комбінація знань, навичок, умінь, досвіду та особистих характеристик, які дозволяють працівнику ефективно виконувати певні завдання або досягати поставленої цілі.

Конкурсна комісія – спеціально сформована комісія, склад якої затверджено наказом підприємства, метою якої є ухвалення рішення з питань: включення/не включення до кадрового резерву, переведення до оперативного резерву, виключення працівника зі складу кадрового резерву.

Куратор – висококваліфікований співробітник підприємства, який обіймає керівну посаду.

Лінійний керівник – безпосередній керівник резервіста.

Оперативний резерв – група резервістів, які успішно пройшли підготовку і готові стати до роботи на керівних посадах в найближчому майбутньому.

Перспективний резерв – група резервістів, які проходять цільову підготовку і готові в перспективі обійняти керівні посади.

Підприємство – державне спеціалізоване господарське підприємство “Ліси України”

Резервіст – працівник підприємства, включений до кадрового резерву.

Функціональний керівник – керівник, який очолює функціональний підрозділ/департамент підприємства.

Керівна посада – це посада у штатному розписі, пріоритет заповнення якої обумовлений особливою вагомістю ефективності діяльності підприємства.

Центр оцінки (ЦО) – метод оцінки, який заснований на спостереженні за поведінкою працівників, що оцінюються, при виконанні ними спеціальних

завдань. Завдання спрямовані на виявлення сильних та слабких сторін у розвитку компетенцій працівника.

1.4. Цілі та завдання кадрового резерву

- 1.4.1. Розробка та впровадження кадрового резерву, що включає наступні кроки: відбір, розвиток працівників, які включені в кадровий резерв і виключення з нього;
- 1.4.2. Формування стандартів удосконалення управлінської діяльності;
- 1.4.3. Дане положення встановлює процеси, обов'язкові до виконання кандидатами, резервістами, керівниками та іншими учасниками;
- 1.4.4. Мотивація керівників – підвищення ефективності управління.

II. Порядок реалізації кадрового резерву

2.1. Опис процесу реалізації

- 2.1.1. Загальний процес реалізації кадрового резерву складається з основних етапів: номінація кандидатів, проведення відбіркових процедур (оцінки) зарахування до участі в кадровому резерві, розвиток резервістів, завершення участі у розвитку кадрового резерву та зображений на блок-схемі (додаток 1 до цього положення).

2.2. Порядок визначення та затвердження посад

- 2.2.1. Визначення та затвердження посад для кадрового резерву проходить на підприємстві щорічно.
- 2.2.2. Відповідальний відділу навчання персоналу проводить зустрічі з генеральним директором, директором виконавчим, директорами лісових офісів та філій, для визначення посад кадрового резерву на підприємстві.

Цільові посади повинні відповідати таким критеріям:

- a. Значущість та вплив позиції на ефективність ведення діяльності у перспективі 3-х років;
 - b. Ризики для підприємства за відсутності працівника на посаді;
 - c. Наявність/складність пошуку кандидата на зовнішньому ринку;
 - d. Управлінська позиція.
- 2.2.3. Відповідальний відділу навчання персоналу готує список посад і щорічно виносить його на погодження директору департаменту з персоналу та затвердження генеральним директором підприємства.

2.2.4. Номінація кандидатів у кадровому резерві проводиться на затвержені посади.

2.3. Номінація кандидатів у кадровий резерв

2.3.1. Щороку в установлений період починається етап висування кандидатів у кадровий резерв лінійними керівниками, функціональними керівниками та шляхом самовисунення:

2.3.2. Кандидати в кадровий резерв повинні відповідати таким вимогам:

- a. Наявність повної вищої освіти (освітній кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст);
- b. Стаж роботи на підприємстві не менше 2-х років, в разі наявності стажу на підприємстві менше 2-х років, то в такому випадку необхідне погодження керівника;
- c. Наявність досвіду на керівній посаді (обов'язково для резервістів на посади середньої та вищої управлінської ланки, згідно з погодженим профілем посади);
- d. Наявність позитивної характеристики від лінійного керівника;
- e. Не перебуває у трудових відносинах з підприємством по ЦПД;
- f. Готовність брати на себе більше відповідальності, нові складні завдання (в т.ч. мобільність);
- g. Наявність бажання у кандидата до подальшого розвитку та зростання.

2.3.3. Кандидатом може бути співробітник, який виявив бажання брати участь у кадровому резерві та подав відповідну заявку (заяву).

2.3.4. До встановленого терміну лінійні керівники підприємства забезпечують передачу оригіналів заяв та характеристик (рекомендацій) кандидатів відповідальному відділу навчання персоналу.

2.3.5. До встановленого терміну відповідальний відділу навчання персоналу перевіряє кандидатів на предмет щодо відповідності вимогам.

2.3.6. На основі проведеного аналізу формується фінальний перелік кандидатів.

2.3.7. Якщо кандидат не відповідає вимогам, він не бере участі в наступних етапах кадрового резерву. Інформування кандидата про відмову участі в кадровому резерві здійснює лінійний керівник.

2.4. Проведення оціночних процедур

Відбір співробітників до кадрового резерву проводиться відповідальним відділу навчання персоналу підприємства згідно наступних етапів:

2.4.1. Тестування або опитування: оцінка індивідуальних якостей та професійних знань кандидатів;

2.4.2 Бізнес-симуляції – групові та індивідуальні вправи, направлені на виявлення компетенцій кандидата на посади.

- a. Поведінкове інтерв'ю (інтерв'ю з компетенцій) – інтерв'ю, спрямоване отримання фактів поведінки кандидата у конкретних робочих ситуаціях, що дозволяє виявити та зрозуміти прояв компетенцій у діяльності. Тривалість: від 1-ї до 2-х годин.
- b. Мотиваційне інтерв'ю – метод консультування, який може допомогти працівникам знайти внутрішню мотивацію до змін.
- c. Інтегральна сесія (асесмент) – обговорення прояву компетенцій кандидата у професійній діяльності та бізнес-симуляції, формування індивідуального ділового «портрету» кандидата в резервісти. Тривалість: від 1 до 2 днів.
- d. Написання індивідуального звіту – опис зони розвитку кандидата, а також рекомендації щодо включення/не включення до кадрового резерву (додаток 2 до цього положення).

2.4.3. Кількість та перелік вище вказаних інструментів оціночних процедур залежить від посади.

2.4.4 Інтерв'ю з функціональним/лінійним керівником: бесіда, спрямована на визначення професійної компетентності кандидата. Після інтерв'ю функціональний керівник заповнює анкету зворотного зв'язку (додаток 3 до цього положення).

2.5 Затвердження кадрового резерву. Закріплення кураторів

2.5.1. До встановленого терміну відповідальний відділу навчання персоналу консолідує інформацію по кожному з кандидатів та готує пакет документів до конкурсної комісії. Пакет документів має містити:

- a. Заяву кандидата;
- b. Характеристику/рекомендації лінійного керівника;
- c. Результати тестування/інтерв'ю;
- d. Звіт оціночних процедур;
- e. Анкету зворотного зв'язку.

2.5.2. Протягом 30 днів після консолідації інформації відповідальний відділу навчання персоналу організовує засідання конкурсної комісії.

2.5.3. На засіданні конкурсної комісії за кожним резервістом закріплюється куратор.

2.5.4. Закріплення кураторів за резервістами відбувається у відповідність до наступних правил:

- a. Куратором не може бути функціональним керівником резервіста;
- b. За одним куратором не може бути закріплено більше, ніж два резервісти;
- c. Відсутність конфлікту інтересів;
- d. Наявність у куратора гарно розвиненої компетенції, необхідної для розвитку резервіста.

2.5.5. Список кандидатів до кадрового резерву затверджуються директором виконавчим.

2.6. **Формування плану розвитку (індивідуального та групового розвитку)**

2.6.1. Після затвердження списку кадрового резерву відповідальний відділу навчання персоналу повідомляє учасників відбіркових процедур про включення/не включення до програми.

2.6.2. На підставі результатів центру оцінки, резервіст складає проект індивідуального плану розвитку (додаток 4 до цього положення) та погоджує його з лінійним керівником, куратором, відповідальним відділу навчання персоналу.

2.6.3. План розвитку формується строком на 1 (один) календарний рік та підлягає щорічному перегляду протягом усього періоду розвитку резервіста.

2.7. **Реалізація плану розвитку та оцінка результатів**

2.7.1. Протягом 12 місяців резервіст виконує всі заплановані в плані розвитку заходи, що розвивають. Упродовж року допускаються зміни цих розвивальних заходів після обов'язкового погодження з куратором та відповідальним відділу навчання персоналу.

2.7.2. У ході реалізації плану розвитку куратор та відповідальний відділу навчання персоналу проводять зустрічі із закріпленим за ними резервістом не менше, ніж один раз на 3 місяці.

2.7.3. Наприкінці року розвитку куратор проводить зустріч із резервістом, під час якої підбиваються підсумки реалізації плану розвитку. Куратор, відповідальний відділу навчання персоналу вносять свої коментарі до плану розвитку.

2.7.4. За результатами підведення підсумків розвитку формується план розвитку на наступний рік в рамках подальшої участі резервіста у кадровому резерві.

2.8. Завершення участі у кадровому резерві

2.8.1. Дострокова участь завершується у таких випадках:

- a. При призначенні резервіста на керівну посаду;
- b. При наданні резервісту відпустки по догляду за дитиною;
- c. У разі припинення трудових відносин резервіста з підприємством;
- d. Якщо у резервіста немає динаміки розвитку протягом 2-х років.

2.8.2. У разі призначення резервіста на керівну посаду він зобов'язаний повністю виконати раніше складений та затверджений план розвитку.

2.8.3. По закінченню навчання, з резервістів, які мали позитивну динаміку розвитку компетенцій, відповідальний відділу навчання персоналу формує списки оперативного та перспективного резервів.

2.8.4. Резервісти, які завершили участь у кадровому резерві, можуть бути повторно висунуті на керівну посаду в період номінацій.

2.8.5. У разі надання відпустки для догляду за дитиною резервіст припиняє реалізацію плану розвитку. Після виходу з відпустки з догляду за дитиною участь працівника у кадровому резерві може бути відновлена за погодженням функціонального керівника. Дана пропозиція вноситься на розгляд конкурсної комісії з формуванням списку резервістів.

2.8.6. Якщо у резервіста не спостерігається динаміка розвитку протягом 2-х років участі у програмі (за підсумковими коментарями куратора та відповідального відділу навчання персоналу про результати виконання плану розвитку), питання щодо його подальшої участі виноситься на розгляд конкурсної комісії з подальшим затвердженням рекомендацій.

III. Висновок

3.1. Це положення вводиться в дію та скасовується наказом підприємства.

3.2. Усі додатки до цього положення є його невід'ємною частиною і повинні дотримуватися працівниками підприємства, так само як і самого положення.

Директор

Департаменту з персоналу

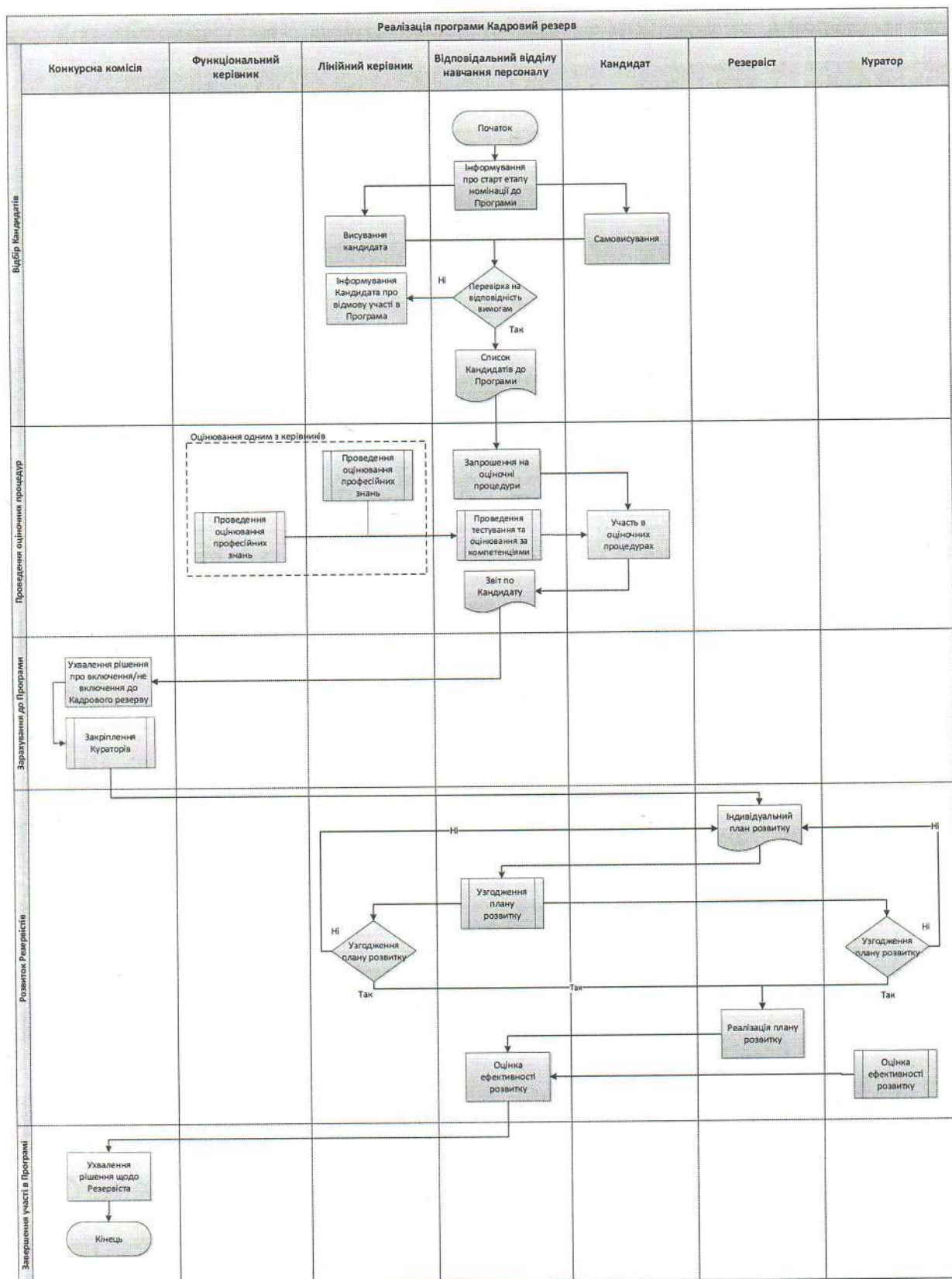


Костянтин ВОЙЦЕХОВСЬКИЙ

Додаток 1

до положення про кадровий резерв

ДП «Ліси України»



Додаток 2

до положення про кадровий резерв
ДП «Ліси України»

Індивідуальний звіт

ПІБ співробітника

**Виробниче/функціональне
підрозділ підприємства**

Посада/професія

Поданий звіт інтегрує дані оціночних процедур, проведених у ___місяць___ 20XX р.

ВИКОРИСТАННЯ ЗВІТУ

Цей звіт суворо конфіденційний і має бути доступний лише тим, хто відповідає за розвиток цього працівника.

Цей звіт є узагальненням психологічних та поведінкових характеристик людини на даний час.

Сильні сторони:

-
-
-

Зони розвитку:

-
-
-
-

Пріоритет розвитку:

- 1.
- 2.
- 3.

Додаток 3

до положення про кадровий резерв
ДП «Ліси України»

АНКЕТА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Інструкція із заповнення: За запропонованою нижче шкалою Вам необхідно під час бесіди оцінити кандидата за професійними знаннями, обвівши відповідний бал. Після закінчення зустрічі, відзначте Ваше рішення щодо цього кандидата (рекомендований або не рекомендований), і поясніть його в коментарях.

ШКАЛА ОЦІНКИ КРИТЕРІЇВ				
4 Майстерність	Знання перевищують необхідний рівень.			
3 Компетентність	Необхідний рівень.			
2 Розвиток	Базові знання.			
1 Потенціал	Недостатні знання.			
ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ				
Професійний напрямок 1	1	2	3	4
Професійний напрямок 2	1	2	3	4
Професійний напрямок 3	1	2	3	4
Професійний напрямок 4	1	2	3	4
Самооцінка (уявлення людини про важливість своєї особистої діяльності в суспільстві й оцінювання себе та власних якостей і почуттів, чеснот і недоліків, вираження їх відкрито чи закрито)	низька	достатньо	висока	
У чому Ви бачите внесок цього співробітника в діяльність підприємства?				
Коментарі				

Рекомендований до включення до кадрового резерву

Не рекомендований до включення до кадрового резерву

Додаток 4

до положення про кадровий резерв
ДП «Ліси України»

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ РЕЗЕРВІСТА

ПІБ співробітника:	
Місце роботи, посада:	
ПІБ безпосереднього керівника:	
Місце роботи, посада:	
ПІБ куратора:	

КАРТА РОЗВИВАЮЧИХ ДІЙ

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ	КОНКРЕТНІ ДІЇ	ТЕРМНИ, ВІДПОВІДАЛЬНІ	КОМЕНТАРІ	ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ
Розвиток на робочому місці (конкретні доручення/завдання із щоденної роботи, які сприяють розвитку необхідної компетенції)				
Навчання на досвіді інших (спостереження за людиною, у якій ця компетенція розвинена високо; спільне обговорення з нею її досвіду)				
Пошук зворотного зв'язку (обговорення з колегами та підлеглими своєї роботи з точки зору цієї компетенції)				
Тренінги та семінари (участь у навчальних заходах)				
Самоосвіта (аналіз своєї роботи і самостійний пошук більш ефективних форм роботи, зокрема читання спеціальної літератури)				

П.І.Б. резервіста		підпис
Ф.І.О. куратора		підпис
П.І.Б. лінійного керівника		підпис