|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (назва підприємства)  **ПОЛОЖЕННЯ про кадровий резерв**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_ | ЗАТВЕРДЖУЮ  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (керівник підприємства)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) (ініціали, прізвище)  «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р. |

**1. Загальні положення**

1.1. Це Положення визначає порядок формування та підготовки кадрового резерву у *(назва підприємства)*.

1.2. У цьому Положенні наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

**кадровий резерв** — група працівників, потенційно здатних до управлінської діяльності, які після відповідної професійної підготовки можуть обійняти керівні посади;

**резервіст** — працівник, зарахований до кадрового резерву;

**знання** — інформація, яку необхідно знати для якісного виконання роботи на посаді;

**навички** — набуте досвідом вміння застосовувати знання на практиці для отримання необхідних результатів;

**профіль посади** — набір знань, умінь, навичок, компетенцій і рис, необхідних працівнику для якісної роботи на посаді.

1.3. Мета формування кадрового резерву:

* оперативно закривати вакантні чи новостворені посади;
* зберігати спадкоємність у системі управління;
* своєчасно укомплектовувати керівні посади підготовленими кадрами;
* мотивувати персонал до професійного розвитку;
* удосконалювати роботу всіх категорій персоналу.

1.4. Шляхом формування та підготовки кадрового резерву *підприємство вирішує такі завдання*:

* виявляє та оцінює працівників, здатних обійняти керівні посади;
* навчає та виховує потенційних керівників;
* забезпечує планомірне заміщення вакансій зі збереженням безперервності керівництва;
* мінімізує ризики, пов’язані з відбором кандидатів на керівні посади;
* підвищує рівень мотивації працівників.

1.5. Формування кадрового резерву базується на принципах:

* **перспективності** — кадровий резерв формується для задоволення як поточних, так і майбутніх потреб у керівних кадрах;
* **максимальності** — підготовка резервістів здійснюється для посад усіх рівнів;
* **об’єктивності** — результати професійної діяльності, знання, навички й особистісні якості кандидатів до кадрового резерву оцінюються всебічно й об’єктивно;
* **колегіальності** — кандидатів до кадрового резерву оцінює та відбирає спеціальна комісія на основі об’єктивних критеріїв;
* **рівних можливостей** — кожен працівник може подати заяву про зарахування до кадрового резерву й взяти участь у відбірковому конкурсі;
* **добровільності** — увійти до кадрового резерву працівник може лише добровільно, примус і санкції за незгоду неприпустимі;
* **гласності** — інформація про формування кадрового резерву й роботу з ним не приховується й доступна всім працівникам;
* **персональної відповідальності** — працівники, зараховані до кадрового резерву, відповідають за виконання програм підготовки та саморозвитку; керівник, що рекомендував резервіста, несе відповідальність за його успіхи;
* **мобільності** — працівник, який успішно пройшов програму підготовки керівних кадрів, може бути призначений на посаду, що відповідає його кваліфікації, в будь-який час і в будь-якому підрозділі.

**2. Структура кадрового резерву**

2.1. Кадровий резерв складається з трьох груп:

I — кандидати на посади заступників директора, головного інженера, директорів філій, заступників директорів філій;

II — кандидати на посади головного бухгалтера, керівників підрозділів;

III — кандидати на посади заступників керівників підрозділів, головних спеціалістів.

2.2. У кожній групі кадровий резерв поділяється на оперативний і стратегічний.

2.2.1. Оперативний кадровий резерв — працівники, які повною мірою відповідають вимогам до посади та яких за потреби можна призначити на посаду негайно або в найближчій перспективі. Оперативний резерв формується з авторитетних і досвідчених керівників та фахівців із розрахунку три кандидати на одну посаду.

2.2.2. Стратегічний — молоді спеціалісти з лідерськими якостями, здатні обійняти керівні посади у тривалій перспективі.

2.3. За джерелами формування кадровий резерв поділяється на зовнішній і внутрішній.

2.3.1. Зовнішній резерв — потенційні кандидати, що не є працівниками підприємства. Порядок формування зовнішнього резерву визначає Стандарт з добору персоналу.

2.3.2. Внутрішній резерв формується з працівників підприємства. Працівники з внутрішнього кадрового резерву мають пріоритет при відборі кандидатур на вакантні посади керівників.

2.4. Структуру кадрового резерву визначають:

* штатний розпис;
* номенклатура ключових, складнозамінних, вузькоспеціалізованих посад;
* концепції розвитку підприємства.

2.5. Кадровий резерв формує на конкурсній основі Комісія з підготовки кадрового резерву (*далі* — Комісія).

2.6. Служба управління персоналом:

* надає організаційну й методичну підтримку з формування кадрового резерву;
* координує та контролює роботу Комісії у межах компетенцій.
* 2.7. Склад кадрового резерву затверджує директор.

2.7. Резервісти, які протягом року не виконували навчальні програми, не виявили потягу до підвищення кваліфікації та професійного розвитку, не брали участі в розвитку науково-технічного потенціалу підприємства, виключаються з кадрового резерву на один рік — за поданням Комісії та на підставі рішення директора.

2.8. Склад кадрового резерву переглядається та оновлюється щороку з урахуванням концепції розвитку підприємства та прогнозів щодо потреб у персоналі.

**3. Порядок та умови зарахування до кадрового резерву**

3.1. Зарахування керівників і спеціалістів до кадрового резерву здійснюється на конкурсних засадах.

3.2. Взяти участь у конкурсному відборі до кадрового резерву можуть працівники, які:

* мають мінімальний стаж роботи на підприємстві —

- кандидати до оперативного кадрового резерву — три роки;

- кандидати до стратегічного кадрового резерву — один рік;

* мають досвід роботи за напрямом діяльності — не менше трьох років;
* своєчасно та якісно виконують завдання;
* виконують і перевищують ключові показники ефективності;
* додержують трудової дисципліни;
* систематично підвищують кваліфікацію;
* виявляють сумління, стресостійкість, мають добрі комунікативні й організаторські навички;
* знають сучасні інформаційні технології;
* вирізняються високим рівнем персональної відповідальності;
* лояльні до підприємства;
* додержують норм і правил охорони праці та техніки безпеки.

3.3. Стати учасником конкурсу можна одним із трьох способів:

1) кандидат сам висуває свою кандидатуру — заповнює заяву на корпоративному сайті (додаток 1);

2) кандидата висуває безпосередній керівник — подає рекомендацію до Комісії (додаток 2);

3) кандидата висуває служба управління персоналом за підсумками щорічного оцінювання професійних і особистісних компетенцій — подає рекомендацію до Комісії (додаток 2).

3.4. Конкурсний відбір проводиться в три етапи.

3.4.1. **Перший етап:**

* директор видає наказ про конкурсний відбір до кадрового резерву — визначає персональний склад Комісії, строки подачі рекомендацій і заяв про участь у конкурсі, терміни конкурсу, перелік посад, для яких формуватиметься резерв;
* служба управління персоналом та Комісія актуалізують (складають) перелік вимог до кандидатів.

3.4.2. **Другий етап:** Комісія збирає та розглядає заяви та рекомендації щодо зарахування до кадрового резерву, оцінює кандидатів (згідно з пунктом 5 цього Положення), готує переліки резервістів для оперативного та стратегічного резервів.

3.4.3. **Третій етап:** директор затверджує наказом перелік працівників, зарахованих до кадрового резерву (Додаток 3).

3.5. Розподіл відповідальності за етапи формування кадрового резерву:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Етап** | **Що зробити** | **Відповідальні** |
| Ухвалення рішення про відбір працівників до кадрового резерву | Проаналізувати потреби у створенні нових чи заміщенні наявних керівних посад.  Узгодити рішення з директором | Служба управління персоналом |
| Розроблення (актуалізація) профілів посад, для яких формуватиметься кадровий резерв | Створити робочу групу з підготовки профілів посад. Члени групи — керівники підрозділів та працівники служби управління персоналом. Підстава для створення групи — наказ | Служба управління персоналом |
| Формалізувати вимоги до учасників конкурсу — щодо освіти, кваліфікації, стажу, досвіду, особистісних рис і морально-психічних якостей. Визначити, яким має бути працівник, щоб обійняти ту чи ту посаду | Робоча група з підготовки профілів посад |
| Призначення конкурсу | Визначити персональний склад конкурсної комісії, строк і дати конкурсного відбору.  Видати наказ | Директор |
| Інструктаж щодо участі в конкурсі | Опублікувати на сайті:  - порядок подання до Комісії рекомендацій і заяв про участь у конкурсі для зарахування до кадрового резерву;  - оголошення про час і місце роботи Комісії, дату конкурсного відбору.  Розіслати електронною поштою повідомлення з посиланнями на порядок та оголошення.  Прийняти та систематизувати рекомендації та заяви | Служба управління персоналом |
| Відбір кандидатур для зарахування до кадрового резерву | Провести оцінювання кандидатів.  Проаналізувати відповідність кандидатів профілям посад.  Скласти проект переліку резервістів | Комісія |
| Затвердження кадрового резерву | Оформити протокол засідання Комісії.  Затвердити перелік резервістів наказом директора | Комісія  Директор |
| Зворотний зв’язок | Поінформувати учасників про результати конкурсу.  Поінформувати учасників, зарахованих до кадрового резерву, про план наступних дій.  Провести співбесіди з працівниками, які не пройшли відбір, поінформувати про недостатні компетенції та напрями саморозвитку | Комісія |

3.6. Для кожного резервіста служба управління персоналом створює Картку резервіста (додаток 4). Призначення карток — облік резервістів і контроль за складом кадрового резерву. Картки резервістів зберігає та опрацьовує служба управління персоналом із додержанням вимог законодавства про захист персональних даних.

**4. Порядок роботи Комісії**

4.1. Комісія — постійний уповноважений орган із формування та підготовки кадрового резерву.

4.2. Завдання Комісії:

* розробляти та затверджувати критерії оцінювання кандидатів для зарахування до кадрового резерву;
* відбирати кандидатів для зарахування до кадрового резерву;
* формувати переліки резервістів;
* координувати професійну підготовку, підвищення кваліфікації та стажування резервістів;
* оцінювати та відбирати резервістів для призначення на керівні посади;
* представляти директору резервістів, відібраних для заміщення вакантних керівних посад.

4.3. Посадовий склад Комісії: *(назви посад)*. Очолює Комісію голова — *(назва посади).* Документує роботу Комісії секретар.

4.4. Проводити відбірковий конкурс може частина Комісії, але не менше трьох членів.

4.5. Для незалежної експертної оцінки кандидатів Комісія має право запрошувати зовнішніх експертів, яким надається право дорадчого голосу.

4.6. Комісія працює відповідно до річного плану, затвердженого директором. Комісія скликає засідання: щокварталу — обов’язково, частіше — за потреби.

4.7. Комісія ухвалює рішення відкритим голосуванням простою більшістю голосів від загальної кількості членів, присутніх на засіданні. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови Комісії.

4.8. Рішення Комісії секретар оформлює протоколом. Підписує протокол голова, а за його відсутності — заступник голови Комісії. Засідання Комісії є правомочними, якщо на ньому присутні не менше 2/3 від її складу.

4.9. Члени Комісії дають письмове зобов’язання про нерозголошення персональних даних резервістів за формою, визначеною затвердженим на підприємстві Положенням про порядок обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів, якщо таке зобов’язання не надано раніше відповідно до посадових обов’язків.

**5. Оцінювання кандидатів**

5.1. Основні вимоги до кандидатів для зарахування до кадрового резерву:

* результативність професійної діяльності;
* наявність управлінського потенціалу;
* відповідність профілям посад, для яких формується кадровий резерв.

5.2. Комісія оцінює кандидатів за допомогою таких методів та їх комбінацій:

* аналіз біографічних даних;
* аналіз виробничих показників;
* анкетування;
* тестування;
* інтерв’ю;
* спостереження;
* експертна оцінка;
* оцінка компетенцій за шкалою;
* ділові ігри;
* кейси.

5.3. Комісія оцінює такі компетенції кандидатів: професійні, управлінські, комунікативні, особистісні, корпоративні, аналітичне мислення. Щоб визначити рівень розвитку компетенції, Комісія застосовує шкалу за формою, поданою у Картці резервіста (додаток 4). Конкретні переліки компетенцій для оцінювання визначає робоча група з підготовки профілів посад перед конкурсом.

5.4. Оцінка кандидатів для зарахування до кадрового резерву здійснюється під час конкурсного відбору.

5.5. Не дозволяється зараховувати до кадрового резерву кандидатів, які не мають управлінських здібностей.

**6. Підготовка (навчання) кадрового резерву**

6.1. Мета підготовки резервістів — сформувати в кандидатів на керівні посади необхідні для управлінця ділові й особистісні якості, базу знань і навичок у сфері управління підрозділом чи організацією.

6.2. Підготовка резервіста здійснюється згідно з вимогами за посадою та профілем посади.

6.3. Теоретична підготовка резервіста передбачає:

* вивчення ділової літератури з управління організацією;
* вивчення галузевої літератури;
* відвідування семінарів, курсів, конференцій;
* дистанційне навчання.

6.4. Практична підготовка резервіста передбачає:

* стажування в підрозділах;
* керування проектами;
* вирішення окремих виробничих, технічних, економічних та інших завдань на новому рівні компетенцій;
* виконання обов’язків керівника під час його тимчасової відсутності (відпустка, відрядження, хвороба);
* наставницька робота з працівниками-початківцями.

6.5. Резервіст працює відповідно до індивідуального плану підготовки (Додаток 5). План формується на підставі програм підготовки резервістів.

6.6. Програми підготовки резервістів розробляє Комісія за участі керівників тих напрямів, для яких готується резерв, — з урахуванням виявлених у резервістів зон розвитку, недостатніх знань і навичок.

6.7. Комісія визначає та узгоджує з директором перелік навчальних заходів (курси, тренінги, семінари), на які направлятиме резервістів; умови навчання.

6.8. Резервіст складає та узгоджує з Комісією програму самопідготовки.

6.9. Комісія складає та актуалізує програми підготовки резервістів за потреби, але не рідше ніж раз на рік.

6.10. На основі затверджених програм підготовки резервістів Комісія складає зведений план підготовки кадрового резерву.

6.11. Комісія здійснює систематичний контроль за виконанням резервістами навчальних планів і планів самопідготовки.

6.12. Загальний контроль за підготовкою кадрового резерву здійснює служба управління персоналом.

**7. Оцінка резервістів**

7.1. Кожен резервіст у жовтні складає річний звіт про виконання індивідуального плану підготовки, навчальної програми та програми самопідготовки, участь у науково-технічних розробках, проектах. Резервіст подає звіт безпосередньому керівнику. Керівник звітує перед Комісією.

7.2. Комісія щороку в листопаді проводить підсумкове засідання, на якому аналізує розстановку керівних кадрів, стан резерву та діяльність резервістів; оцінює резервістів; ухвалює рішення щодо навчання та просування успішних резервістів, виключення з кадрового резерву працівників, які не виконали плани підготовки.

7.3. У підсумковому засіданні Комісії та оцінці резервістів беруть участь працівники служби управління персоналом та керівники, для посад яких готується резерв.

7.4. Основні критерії оцінки резервіста:

* показники професійної діяльності;
* результати стажування на керівних позиціях;
* думки безпосереднього керівника та колег;
* ступінь зацікавленості резервіста в перебуванні в кадровому резерві;
* відповідність вимогам за посадою, для якої готується резерв;
* схильність до навчання.

7.5. Щороку в грудні Комісія складає пропозиції з коригування списку резервістів і програм підготовки.

7.6. Список резервістів і програм підготовки на наступний рік затверджує директор наказом.

**8. Виключення з резерву**

Комісія має право виключити з кадрового резерву працівника, який:

* переведений на вищу посаду без планів щодо подальшого просування;
* багаторазово порушував трудову дисципліну або скоїв грубе порушення дисципліни;
* недбало ставився до посадових обов’язків, не виконував показники ефективності;
* багаторазово порушував правила охорони праці й пожежної безпеки;
* систематично не виконував план підготовки резервіста;
* має незадовільні результати оцінки Комісією;
* подав заяву про виключення з кадрового резерву;
* відмовився від посади;
* звільнився.

**9. Призначення на керівну посаду**

9.1. Пріоритетне право обійняти вакантну керівну посаду мають працівники з оперативного внутрішнього резерву.

9.2. За наявності вакантної посади та відсутності кандидатів в оперативному резерві Комісія розглядає кандидатури зі стратегічного резерву. Критерії оцінки:

* підготовленість, відповідність посаді;
* авторитет у колективі.

9.3. За відсутності кандидатів у внутрішніх кадрових резервах Комісія розглядає кандидатів із зовнішнього резерву.

9.4. Резервіст може бути переведений на рівнозначну посаду в іншому підрозділі для розширення компетенцій — за згоди працівника.

**10. Заключні положення**

10.1. Питання щодо кадрового резерву, не врегульовані цим Положенням, вирішуються в окремих наказах директора.

10.2. Зміни та доповнення вносяться до Положення наказом директора.

Додаток 1

до Положення  
 про кадровий резерв

Голові комісії   
 з підготовки кадрового резерву

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ПІБ кандидата)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада кандидата)

**ЗАЯВА**

Прошу зарахувати мене до резерву керівних кадрів \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(назва підприємства та назва посади, на яку претендує кандидат)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис)

Додаток 2

до Положення  
 про кадровий резерв

Назва підрозділу

**РЕКОМЕНДАЦІЯ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ПІБ кандидата)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада кандидата)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_

Я, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ПІБ, посада працівника, який дає рекомендацію кандидату до кадрового резерву)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

рекомендую для зарахування до резерву керівних кадрів \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ПІБ кандидата)

Знаю \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ з \_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

(ПІБ кандидата)

Спільна робота з кандидатом засвідчує та дає підстави для таких висновків: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дані про досягнення та переваги кандидата)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Уважаю кандидатуру \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(ПІБ кандидата)

гідною для зарахування до кадрового резерву та підготовки на посаду \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада) (підпис) (ініціал(и), прізвище)

Додаток 3

до Положення  
 про кадровий резерв

**ПЕРЕЛІК**

працівників, зарахованих до кадрового резерву

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Прізвище, ім’я, по батькові** | **Освіта, вчені звання** | **Стаж роботи** | **Стаж на підприємстві** | **Назва посади, яку обіймає** | **Назви посад, на яких зможе працювати після підготовки** |
|  |  |  |  |  |  |  |

Додаток 4

до Положення  
 про кадровий резерв

**КАРТКА РЕЗЕРВІСТА**

**1. ВІДОМОСТІ ПРО РЕЗЕРВІСТА**

|  |  |
| --- | --- |
| ПІБ: | |
| Посада: | |
| Дата народження: | |
| Телефони:  дом.  моб. | e-mail |
| Адреса: | Можливість переїзду (регіон): |
| СТАЖ | |
| На підприємстві: | У галузі: |
| Дата зарахування до кадрового резерву: | |

**2. ОСВІТА**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Рік закінчення ВНЗ** | **Назва та місцезнаходження ВНЗ** | **Факультет** | **Освітній ступінь, спеціальність** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Науковий ступінь, вчене звання:** | | | |

**3. ДОДАТКОВА ОСВІТА (курси, тренінги, стажування, семінари, підвищення кваліфікації)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Назва закладу** | **Тема навчання** | **Рік навчання чи закінчення закладу** | **Тривалість навчання** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**4. ОСОБЛИВІ ЗНАННЯ ТА НАВИЧКИ**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ІНОЗЕМНА МОВА** | | | | | **РОБОТА З КОМП’ЮТЕРОМ** | |
| **Мова** | **Рівень володіння** | | | | **Спеціальні програми** | **Рівень володіння** |
| **Перекладач** | **Вільний** | **Розмовний** | **Базовий** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**5. ДОСВІД РОБОТИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Період роботи** | **Назва організації, підприємства, установи** | **Посада** |
|  |  |  |
|  |  |  |

**6. ТЕСТУВАННЯ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Дата** | **Результат** | **Примітки** |
|  |  |  |
|  |  |  |

**6. РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результат** | **Примітки** |
| Пріоритети розвитку (максимум три компетенції) | 1.  2.  3. |
| Доцільність ротації для отримання додаткових знань, умінь, навичок (посада, строк) |  |
| Тимчасове виконання обов’язків керівника |  |
| Можливі переведення на посади |  |

**7. ОЦІНКА КАНДИДАТА (Комісією та керівником)**

Бали:

1 — не має потрібних навичок і знань

2 — має базовий рівень навичок і знань, є потенціал, потрібен розвиток

3 — має достатні навички й знання, не завжди застосовує їх у роботі

4 — має високий рівень розвитку навичок і знань, ефективно застосовує їх у роботі, з багатьох питань може надати вичерпну консультацію

5 — експерт, має навичку навчання, є наставником

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Група компетенцій** | **Компетенція** | **Рівень володіння (від 1 до 5)** | | | |
| **При зарахуванні до резерву** | **Після 1-го року підготовки** | **Після 2-го року підготовки** | **Після 3-го року підготовки** |
| Професійні знання, вміння, навички | Знання нормативних актів |  |  |  |  |
| Володіння іноземною мовою |  |  |  |  |
| Знання програмного забезпечення |  |  |  |  |
| Вирішення типових завдань |  |  |  |  |
| Додаткові знання та навички |  |  |  |  |
| Додержання стандартів роботи |  |  |  |  |
| Ефективність праці, виконання ключових показників ефективності |  |  |  |  |
| Аналітичне мислення | Системність мислення |  |  |  |  |
| Динамічність мислення |  |  |  |  |
| Креативність |  |  |  |  |
| Стратегічне бачення |  |  |  |  |
| Особистісні компетенції | Лідерство |  |  |  |  |
| Самостійність, ініціативність |  |  |  |  |
| Навички спілкування |  |  |  |  |
| Стресостійкість |  |  |  |  |
| Потяг до розвитку |  |  |  |  |
| Орієнтованість на результат |  |  |  |  |
| Управлінські компетенції | Самоорганізація, тайм-менеджмент |  |  |  |  |
| Відповідальність |  |  |  |  |
| Прийняття рішень |  |  |  |  |
| Планування |  |  |  |  |
| Організаторські здібності |  |  |  |  |
| Постановка завдань |  |  |  |  |
| Виконання контролю |  |  |  |  |
| Здатність бути наставником |  |  |  |  |
| Корпоративні компетенції | Спрямованість на досягнення |  |  |  |  |
| Коректність поведінки, адекватність |  |  |  |  |
| Лояльність |  |  |  |  |
| Вміння працювати в команді |  |  |  |  |
| Відповідальність |  |  |  |  |
| Авторитет |  |  |  |  |
| Загальна оцінка | |  |  |  |  |

Директор з управління персоналом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (ініціал(и), прізвище)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада безпосереднього керівника) (підпис) (ініціал(и), прізвище)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада резервіста) (підпис) (ініціал(и), прізвище)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ .

Додаток 5

до Положення  
 про кадровий резерв

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ**

ПІБ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Підрозділ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Керівник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Захід** | **Строк** | **Відмітка про виконання** | **Коментар** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(посада безпосереднього керівника) (підпис) (ініціал(и), прізвище)