



Комбинат КМАруда

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «Комбинат КМАруда»

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

## ПОЛОЖЕНИЕ

Система работы с кадровым резервом

КМА П 01.08-03

	Владелец (автор)	Утвердил
Должность	Начальник отдела обучения и развития персонала	Управляющий директор
Подпись, дата		
Расшифровка подписи	Л.Е. Курчина	С.С. Солодянкин

Введено в действие Приказом  
управляющего директора № 2364  
от 12.11.2019 г.

## Содержание

№ п/п	Наименование раздела	Стр.
1	Назначение и цели	3
2	Область применения	3
3	Нормативные ссылки	3
4	Термины и определения, обозначения и сокращения	3
4.1	Термины и определения	3
4.2	Обозначения, сокращения	4
5	Общие положения	4
5.1	Цели формирования кадрового резерва	4
5.2	Задачи формирования кадрового резерва	4
5.3	Принципы формирования кадрового резерва	5
5.4	Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв	5
5.5	Структура кадрового резерва. Уровни готовности к назначению на должность	5
6	Порядок формирования кадрового резерва	6
6.1	Способы зачисления в кадровый резерв	7
6.2	Причины исключения из кадрового резерва	7
7	Этапы работы с основным составом кадрового резерва. Порядок обучения кадрового резерва.	7
7.1	Определение потребности в кадровом резерве	7
7.2	Оформление и утверждение списков кадрового резерва	8
7.3	Реализация группы подготовки кадрового резерва	8
7.4	Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в перспективный кадровый резерв	8
7.5	Организация стажировки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв	9
7.6	Организация подготовки руководителей высшего звена (IV уровень)	10
8	Порядок проведения деловой оценки кадрового резерва	11
9	Перечень форм и записей	12
10	Лист согласования	13
11	Лист регистрации изменений документа	14
12	Лист рассылки	15
13	Приложения	16
Приложение 1	Список специалистов, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности	16
Приложение 2	Первичная анкета для отбора в кадровый резерв	17
Приложение 3	Индивидуальный план развития сотрудника, зачисленного в группу подготовки кадрового резерва	19
Приложение 4	Анкета опроса общественного мнения по итогам стажировки специалиста, зачисленного в группу подготовки кадрового резерва	21

## 1 Назначение и цели

Настоящее положение регламентирует процедуру формирования, оценки и развития кадрового резерва на предприятии.

С целью обеспечения кадровой безопасности, конкурентной способности и повышения эффективности управляемости предприятия, а также укрепления преемственности при смене поколений в АО «Комбинат КМАруда» разработана и внедряется многоуровневая подготовка кадрового резерва.

## 2 Область применения

Настоящее Положение обязательно для применения во всех структурных подразделениях АО «Комбинат КМАруда» (далее «Комбинат»).

## 3 Нормативные ссылки

ISO 9000	— Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь
ISO 9001	— Системы менеджмента качества – Требования.
Федеральный закон №197 от 30.12.2001	Трудовой кодекс РФ
КМА Пр 01.00-01	— Процедура «Управление документированной информацией интегрированной системы менеджмента»
КМА Пр 01.08-01	— Процедура «Обучение персонала»
КМА ПП 01.08-02	— Положение об аттестации и оценке персонала

## 4 Термины, определения, обозначения и сокращения

### 4.1 Термины, определения

**Работник** – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем.

**Деловая оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

**Должность** – служебное положение работника, определяющее круг его полномочий и ответственности.

**Квалификация** – уровень знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

**Кадровый резерв** – группа сотрудников предприятия, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей.

**Профессиональный стандарт** – это многофункциональный нормативный документ, систематизирующий (для конкретной области профессиональной деятельности) трудовые функции, выполняемые работниками, и требования к необходимым для этого компетенциям.

**Административный руководитель** – должностное лицо, осуществляющее непосредственное (линейное) руководство в рамках одного предприятия.

**Руководитель по функциональному направлению (функциональный руководитель)** – должностное лицо, не являющееся руководителем в рамках подразделения, имеющее полномочия ставить задачи и контролировать их исполнение в рамках функциональной вертикали.

## 4.2 Обозначения, сокращения

отв.	- ответственный
г.	— год

## 5 Общие положения

Настоящее положение определяет единый порядок формирования и развития кадрового резерва, действия должностных лиц, формы и порядок заполнения необходимых документов для обеспечения эффективного функционирования системы подготовки кадрового резерва и формализации необходимых норм и правил реализации программы подготовки.

Функционирование системы подготовки кадрового резерва способствует сохранению перспективных, развивающихся сотрудников на предприятии.

### 5.1 Цели формирования кадрового резерва

Основные цели, которые достигаются при формировании кадрового резерва:

- Оперативное замещение ключевых должностей предприятия наиболее квалифицированным персоналом взамен выбывающих.
- Минимизация сроков адаптации при назначении на новую должность.
- Повышение качества и эффективности управления подразделениями за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих работников.
- Повышение общей эффективности работы предприятия за счет внедрения инновационных методов управления персоналом при сохранении традиций управления на рынке.
- Снижение показателя текучести кадров. Увеличение числа мотивированных и лояльных работников, которые связывают свою карьеру с продвижением внутри Промышленно-металлургического Холдинга.

### 5.2 Задачи формирования кадрового резерва

При формировании кадрового резерва решаются следующие задачи:

- Создать эффективно действующую систему карьерного роста и повышения управленческого мастерства, имеющую непрерывный характер и обеспечивающую кадровую безопасность предприятия.
- Сформировать кадровый резерв на выдвижение. Создать и внедрить механизмы постоянного пополнения кадрового резерва, опирающиеся на потребность предприятия в персонале, регулярно пополнять его.
- Разработать и внедрить индивидуальные планы развития для работников, зачисленных в кадровый резерв предприятия. Создать механизмы, способствующие реализации индивидуальных планов развития персонала, зачисленного в кадровый резерв. Планировать направления развития карьеры для каждого сотрудника из кадрового резерва.
- Разработать и внедрить программу подготовки кадрового резерва по всем уровням управления, обеспечив возможность и механизмы оперативной корректировки образовательных программ.
- Осуществить подбор преподавательского состава, а также организаций, осуществляющих образовательную деятельность, способных осуществлять подготовку персонала на требуемом уровне.
- Организовать непрерывный процесс обучения персонала, зачисленного в кадровый резерв. Обучать сотрудников кадрового резерва в соответствии с индивидуальным планом развития каждого.
- Сформировать механизмы определения эффективности реализации программы подготовки кадрового резерва, а также деловой оценки сотрудников, проходящих

подготовку по программе подготовки кадрового резерва.

- Создать механизмы продвижения персонала, прошедшего обучение по программам подготовки кадрового резерва, успешно прошедшего деловую оценку и подтвердившего свое соответствие должности.
- Своевременно осуществлять продвижения по служебной лестнице резервистов.

### **5.3 Принципы формирования кадрового резерва**

Кадровый резерв предприятия формируется по следующим принципам:

- Добровольность и доступность при зачислении в группы кадрового резерва.
- Равные права для всех работников (с учётом их опыта работы на предприятии, имеющейся квалификации, наличия профильного образования).
- Конкурсный отбор при зачислении в группы кадрового резерва, при условии равного доступа к информации и понятности критериев отбора.
- Прозрачность и гласность в организации работ с резервом для выдвижения.
- Объективность при выдвижении сотрудника в кадровый резерв (учитывается комплекс факторов): профессионализм экспертных и оценочных процедур, а также персонала, участвующего в отборе в кадровый резерв.
- Обоюдная ответственность и заинтересованность всех участников процесса отбора в кадровый резерв.
- Сохранение конфиденциальности информации и персональных данных согласно действующему законодательству.

### **5.4 Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв**

Основными критериями отбора сотрудников в кадровый резерв являются:

- Возраст (не превышающий 35 лет для сотрудников, претендующих на зачисление в кадровый резерв первого уровня).
- Уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие профильного среднего профессионального образования, в зависимости от должности, на которую стажировается).
- Состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме).
- Стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории.
- Успешное прохождение ежегодной деловой оценки.
- Оценка непосредственным руководителем профессиональной компетентности, эффективности работы, личностных характеристик и управленческой подготовки резервиста.
- Результаты тестирования: личностные характеристики (психологические методики).
- Наличие официально поданной заявки и согласия на участие в процедуре отбора в группу кадрового резерва, подтверждающие добровольность и мотивированность кандидата.
- Соответствие ценностям Промышленно-металлургического Холдинга, способность обучаться.

### **5.5 Структура кадрового резерва.**

#### **Уровни по степени готовности к назначению на должность**

С целью полного покрытия потребности предприятия в руководящем персонале всех уровней, а также обеспечения целесообразности затрат на реализацию программ подготовки кадрового резерва в комбинате вводится четырёхуровневая система подготовки кадрового резерва. Уровни определяются по следующим принципам:

1. Степень готовности кандидата к исполнению обязанностей в должности, на которую он претендует, с учетом необходимости дополнительной подготовки и сроков данной подготовки.

2. Уровень управления, на котором будет осуществляться деятельность руководителя и необходимые навыки для эффективного исполнения функций руководителя на данном уровне.

По степени готовности к назначению на должность существуют следующие уровни:

**Кадровый резерв** – это опытные специалисты, кандидаты на замещение руководящих должностей, уровень знаний и профессиональная подготовка которых позволяет им приступить к работе в руководящей должности в настоящее время или в ближайшем будущем.

**Оперативный кадровый резерв** – это кандидаты на замещение руководящих должностей, уровень знаний и профессиональная подготовка которых позволяет им приступить к работе в руководящей должности на период отсутствия руководителя.

**Перспективный кадровый резерв** – это молодые сотрудники с лидерским потенциалом, которые смогут занять руководящие должности предприятия через 3-5 лет при условии поэтапной профессиональной подготовки.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на четыре уровня.

#### **Руководители оперативно-технического персонала – I уровень**

Руководители первого (низового) звена или операционные руководители — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Типичным названием должности на данном уровне является мастер по ремонту оборудования, мастер производственного участка, электромеханик, начальник смены, начальник участка.

#### **Руководители среднего звена II уровень – III уровень**

Работа руководителей нижнего звена координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: начальник цеха (лаборатории, отдела), заместитель начальника цеха (лаборатории, отдела), руководитель службы, старший мастер, инженер, механик цеха, электрик цеха.

Данный уровень разделяется на два подуровня в зависимости от масштабов управляемого подразделения и его значимости в деятельности предприятия.

II уровень - руководители среднего звена оперативного управления (мастера ведущих цехов, заместители начальников вспомогательных цехов, заместители начальников отделов, служб).

III уровень – резерв на начальников цехов и подразделений, на должности заместителей служб и начальников отделов. Это руководители организующего уровня, обеспечивающие организацию основного производственного процесса.

#### **Руководители стратегического управления – IV уровень**

Руководители высшего звена отвечают за принятие стратегически важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Для данных руководителей важны не только управленческие компетенции, но и общая зрелость личности, так как их деятельность накладывает существенный отпечаток на деятельность всей организации в целом. Успешность данных руководителей зависит от всестороннего развития.

Высший организационный уровень — руководство высшего звена — гораздо малочисленнее других.

Учитывая высокую степень значимости данных руководителей и их малочисленность, для работников, зачисленных в данный резерв, разрабатываются индивидуальные схемы развития, опирающиеся на задачи, стоящие перед ними, и их личностные особенности.

## **6 Порядок формирования кадрового резерва**

## **6.1. Способы зачисления в кадровый резерв**

Существуют следующие способы зачисления в кадровый резерв.

Кандидатуры выдвигаются руководителем на основании высоких показателей эффективности работы и положительных рекомендаций.

Сотрудник сам предлагает свою кандидатуру на выдвижение в кадровый резерв. После чего также анализируются результаты его работы в настоящей должности, отзывы руководителя, коллег, подчиненных, результаты оценки. При условии высоких показателей по всем критериям сотрудник зачисляется в перспективный кадровый резерв.

Зачисление в кадровый резерв по инициативе аттестационной комиссии. В случаях, когда в процессе оценки и аттестации работник продемонстрировал неординарные способности и высокий потенциал к управленческой деятельности, члены комиссии могут рекомендовать данного специалиста к зачислению в кадровый резерв (дополнительно требуется согласие работника на зачисление).

Зачисление по инициативе топ-менеджеров компании. Данное зачисление производится с целью реализации стратегических задач предприятия, в этом случае необходимо согласие работника и указание топ-менеджера по подготовке данного специалиста.

## **6.2. Причины исключения из кадрового резерва**

Исключение из кадрового резерва происходит по следующим причинам:

По инициативе работника, зачисленного в резерв (в заявлении об отчислении обязательно указание причины отчисления, с целью определения уважительности данной причины и принятия решения о компенсации работником затрат, которые понесло предприятие на его подготовку).

По решению комиссии по подведению итогов стажировки, оценки и аттестации. Отчисление производится в тех случаях, когда продолжение обучения признается нецелесообразным по причине неэффективности или отсутствия потенциалов в развитии.

Отчисление может быть произведено в случае, если участник программы дискредитировал себя какими-либо действиями или бездействием, что делает невозможным его назначение на руководящие должности в комбинате.

В случае снижения показателей эффективности работы в текущей должности, систематических нареканий со стороны руководства, коллег, подчиненных.

## **7 Этапы работы с основным составом кадрового резерва.**

### **Порядок обучения кадрового резерва**

#### **7.1 Определение потребности в кадровом резерве**

Этапы формирования кадрового резерва и его последующей подготовки зависят от методов зачисления в резерв. В зависимости от этого существует несколько схем зачисления и обучения.

Определение потребности в кадровом резерве осуществляется путем анализа:

- кадровой ситуации на предприятии, с учетом возможного естественного выбывания управленческих кадров;
- оценки общих рисков образования кадрового дефицита по функциям и уровням управления с последующим составлением аналитической справки и указанием потребности предприятия в управленческом персонале;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;

- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять - 1-2 кандидата на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного (не более двух) специалиста в резерв по различным категориям должностей.

Выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей, квалификационный отбор из числа молодых специалистов и работающих специалистов на предприятии осуществляется непосредственным руководителем.

Непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в отдел обучения и развития персонала письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующий уровень.

Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя подразделения.

## **7.2 Оформление и утверждение списков кадрового резерва**

Начальник отдела обучения и развития персонала на основании полученной рекомендации, с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения и отбора, мнения специалистов структурного подразделения выносит заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в группу подготовки резерва.

Резерв формируется для назначения на все должности – от мастера, начальника смены до руководителя предприятия. Списки специалистов, зачисленных в резерв и включенных в группу подготовки резерва на руководящие должности (КМА Дф 01.08-33 Приложение №1) согласовывает начальник структурного подразделения, начальник отдела кадров, начальник отдела обучения и развития персонала, начальник соответствующего отдела (управления), директор по персоналу, главный инженер и утверждает управляющий директор.

## **7.3 Реализация группы подготовки резерва**

Реализация группы подготовки резерва:

- обеспечение планового замещения должности резерва и утверждение в ней нового работника;
- систематическое (не реже 1 раза в год) обновление списков резерва с целью пополнения;
- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.

Ответственность за организацию формирования и работу с резервом возлагается на начальника отдела обучения и развития персонала.

## **7.4 Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в перспективный кадровый резерв**

Сотрудник, претендующий на зачисление в группу подготовки кадрового резерва, пишет заявление и заполняет первичную анкету для вступления в кадровый резерв (КМА Дф 01.08-34 Приложение №2). Руководитель структурного подразделения представляет в отдел обучения и развития персонала характеристику на сотрудника, подлежащего зачислению в кадровый резерв.

В соответствии с утвержденными управляющим директором списками, каждому специалисту, включенному в перспективный кадровый резерв, назначается руководитель стажировки, который совместно с руководителем структурного подразделения и специалистом по обучению и развитию персонала разрабатывает индивидуальный план развития (КМА Дф 01.08-35 (Приложение №3)).



В зависимости от уровня подготовки руководителей, обучение проводится в различных формах – самоподготовка, теоретические занятия, тренинги, стажировки и т.д. Для каждого уровня подготовки кадрового резерва разработаны и утверждены программы обучения.

Подготовка работников, зачисленных в группу подготовки резерва руководящих кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва. Подготовка на замещение должностей технических руководителей проводится по профилю деятельности работника с обязательным освоением утвержденной образовательной программы подготовки кадрового резерва и прохождением стажировки.

Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства (подготовка внутри комбината).

Эффективность подготовки резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности.

Подготовка кадрового резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала и включается в годовой план подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части. С целью получения опыта работы, подготовка специалистов и руководителей, состоящих в группе перспективного резерва, может осуществляться в других подразделениях.

Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- перспективы развития предприятия;
- трудовое законодательство;
- повышение эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение экономических дисциплин;
- тренинг – проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;
- курс обучения охране труда и промышленной безопасности и сдача экзамена в экзаменационной комиссии.

## **7.5 Организация стажировки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв**

Для формирования представления о деятельности всего предприятия, работник, зачисленный в группу перспективного резерва, направляется на стажировку. Стажировка является видом практической подготовки специалистов резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения и приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей. Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

Основными видами стажировки являются:

- исполнение обязанностей руководителей в подразделениях на время их отсутствия;
- стажировка в подразделениях предприятия на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;
- стажировка в других предприятиях по профилю, соответствующему профилю должности резерва;
- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т.п.

На работников, зачисленных в группу подготовки перспективного кадрового резерва, составляется индивидуальный план развития (КМА Дф 01.08-33 Приложение №3).

Индивидуальный план подготовки составляется руководителем стажировки совместно с руководителем структурного подразделения и специалистом по обучению и развитию

персонала с учетом инициативы сотрудника, зачисленного в кадровый резерв, и утверждается директором по персоналу.

Ответственность за организацию стажировки специалистов, зачисленных в группу подготовки кадрового резерва, качественную разработку личных заданий, выполнение программ стажировок, рациональное использование трудовой активности, творческой инициативы молодежи, создания специалистам нормальных производственных условий для успешного прохождения стажировки возлагается на руководителей структурных подразделений.

После прохождения стажировки сотрудником, зачисленным в группу подготовки кадрового резерва, специалист по обучению и развитию персонала совместно с руководителем структурного подразделения, где проводилась стажировка, организует проведение анкетирования по установленной форме (КМА Дф 01.08-34 Приложение №4). Анкетирование проводится среди руководителей стажировки, подчинённых в период исполнения обязанностей, коллег в целях получения объективной информации о том, насколько успешно сотрудник, зачисленный в группу подготовки кадрового резерва, справился с исполнением возложенных на него должностных обязанностей.

## **7.6 Организация подготовки руководителей высшего звена (IV уровень)**

Руководители, прошедшие обучение по программе III уровня и рекомендованные в кадровый резерв на руководящие должности IV уровня, а также работники, зачисленные в кадровый резерв по инициативе руководства компании.

Учитывая особую значимость и малочисленность данного уровня подготовки, а также необходимость целевого обучения и всестороннего развития личности руководителя, для каждого из специалистов данного уровня разрабатывается индивидуальная схема повышения квалификации.

При разработке индивидуальной схемы повышения квалификации, с целью ее оптимизации и обеспечения максимальной эффективности, проводятся следующие подготовительные мероприятия:

- Консультации представителями высшего менеджмента компании, с целью уточнения задач развития каждого отдельного специалиста и получения особых указаний по их развитию (определение возможных перспектив роста специалиста и его направленности).
- Психологическая диагностика (в индивидуальном порядке по персональным договорам), с целью выявления индивидуально-психологических потенциалов и формирования программы личностного развития и развития управленческих компетенций, опирающихся на психологические структуры личности.
- Проверка базовых знаний по специализации резервиста, с целью определения необходимости повышения профессиональных компетенций специалиста и определения направлений профессиональной подготовки.
- Анализ полученных данных, с целью формирования индивидуального плана развития. Утверждение индивидуального плана развития и определение ориентировочного бюджета на подготовку данного специалиста.
- Подбор учебных организаций и учебных программ, максимально удовлетворяющих потребностям в развитии специалиста, зачисленного в кадровый резерв. Подбор консультантов и заключение с ними договоров на сопровождение развития данных специалистов.
- Определение длительности и графика реализации индивидуальной программы развития для каждого из специалистов, проходящих повышение квалификации по данной программе.

При реализации индивидуальных планов развития, с целью обеспечения максимальной эффективности, проводятся следующие мероприятия:

- Прохождение обучения в учебных организациях, рекомендованных специалисту отделом обучения и развития персонала комбината, с предоставлением отчетов по каждому этапу обучения, но не реже чем один раз в полгода (схема отчета согласуется индивидуально при направлении резервиста на обучение).

- Проведение консультаций с внешними специалистами по вопросам реализации индивидуального плана развития и с целью контроля за реализацией программы развития (периодичность консультаций и формы отчетов консультанта и резервиста согласуются отдельно при утверждении индивидуального плана развития).
- Встречи с представителями высшего менеджмента, для индивидуального собеседования и отчета о реализации программы развития (необходимость и частота определяется высшим руководством компании).
- Стажировки на различных должностях в предприятии (схема стажировок и их продолжительность определяется в индивидуальном плане развития. По окончании каждой стажировки резервистом составляется отчет).
- Консультирование со специалистами отдела обучения и развития персонала по вопросам корректировки программы индивидуального развития, а также с привлеченными консультантами (в случае необходимости при опережении плана индивидуального развития или отставания от запланированного графика развития компетенций).

Учитывая степень значимости данных специалистов в деятельности предприятия и масштабность затрат на их обучение, возможно заключение дополнительных соглашений с консалтинговыми компаниями, осуществляющими сопровождение реализации индивидуальных программ развития.

Вся информация по оценке, формированию индивидуальных программ развития и реализации данных программ, а также, по деловой оценке, лиц, прошедших данную программу, является строго конфиденциальной. Со всеми консультантами и специалистами, допущенными к данной информации, заключается дополнительное соглашение о конфиденциальности.

Эффективность реализации индивидуальных планов развития и самой программы по индивидуальной подготовке резервистов данного уровня определяется высшим менеджментом компании.

## **8. Порядок проведения деловой оценки кадрового резерва**

По итогам освоения сотрудником, зачисленным в группу подготовки кадрового резерва, утверждённой образовательной программы и прохождения стажировки проводится заседание комиссии по деловой оценке. Деловая оценка проводится в соответствии с Положением об оценке и аттестации персонала КМА ПП 01.08-02. В состав комиссии по деловой оценке сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, могут входить: главный инженер, директор по персоналу, начальник структурного подразделения, руководитель стажировки, профильные специалисты, специалист по обучению и развитию персонала. Члены комиссии по деловой оценке сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, могут принять вынести следующие решения:

- продлить срок стажировки;
- зачислить сотрудника в кадровый резерв на руководящие должности;
- дать рекомендации относительно развития профессиональных и личностных компетенций, повышения квалификации;
- назначить на стажирруемую должность;
- перевести на следующий уровень обучения;
- исключить из группы подготовки кадрового резерва и др.

Выводы по итогам проведения заседания отражаются в протоколе заседания комиссии по деловой оценке сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, и оформляется протоколом (КМА Дф 01.08-32) в соответствии с Положением об оценке и аттестации персонала КМА ПП 01.08-02.

## 9 Перечень форм и записей

№ п/п	Наименование документа	Код документа	Хранение		Архивирование	
			Место	Срок (год)	Место	Срок (год)
1.	Список специалистов, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности	КМА Дф 01.08-33	ООиРП	1	не архивируется	
2.	Первичная анкета для отбора в кадровый резерв	КМА Дф 01.08-34	ООиРП	1	не архивируется	
3.	Индивидуальный план развития сотрудника, зачисленного в группу подготовки кадрового резерва	КМА Дф 01.08-35	ООиРП	выдаётся на руки	не архивируется	
4.	Анкета опроса общественного мнения по итогам стажировки специалиста, зачисленного в группу подготовки кадрового резерва	КМА Дф 01.08-36	ООиРП	1	не архивируется	

**10 Лист согласования**

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

от 14.11.2019

Рег. номер: 2364  
 Содержание: Приказ о введении в действие Положения о работе с кадровым резервом  
 Инициатор: Курчина Лариса Евгеньевна

Согласующие	ФИО	Дата получения	Дата согласования	Результат согласования	Комментарии
Начальник отдела труда и заработной платы	Замараева Татьяна Алексеевна	07.11.2019 14:14	07.11.2019 16:57	Согласовано	
Делопроизводитель	Калашникова Елена Александровна	07.11.2019 14:14	08.11.2019 09:19	Согласовано	
Директор по персоналу	Солодянкина Юлия Витальевна	07.11.2019 14:14	08.11.2019 10:36	Согласовано	
Начальник юридического отдела (Ведущий юрисконсульт)	Яцкина Ольга Борисовна (Доля Станислав Алексеевич)	07.11.2019 14:14	08.11.2019 17:35	Согласовано	
Начальник отдела интегрированной системы менеджмента	Вислогузова Светлана Анатольевна	07.11.2019 14:14	11.11.2019 09:34	Согласовано	
Начальник отдела кадров	Сухова Марина Николаевна	07.11.2019 14:14	11.11.2019 11:21	Согласовано	
Главный инженер	Самофалов Сергей Леонидович	07.11.2019 14:14	11.11.2019 11:35	Согласовано	



## 12 Лист рассылки

№ п/п	Наименование подразделения	Должность	Версия документа
1	ОИСМ	Начальник отдела	оригинал
2	ПТО	Начальник отдела	эл. версия
3	ОГМ	Гл. механик	эл. версия
4	ЭО	Начальник отдела	эл. версия
5	ОТиЗ	Начальник отдела	эл. версия
6	ОК	Начальник отдела	эл. версия
7	ООиРП	Начальник отдела	эл. версия
8	СБ	Начальник службы	эл. версия
9	ЮО	Начальник отдела	эл. версия
10	ГБ	Главный бухгалтер	эл. версия
11	ФО	Начальник отдела	эл. версия
12	ОМТС	Начальник отдела	эл. версия
13	ОИиР	Начальник отдела	эл. версия
14	ПКО	Начальник отдела	эл. версия
15	АХО	Начальник отдела	эл. версия
16	ОРПиПП	Начальник отдела	эл. версия
17	Шахта им. Губкина	Начальник шахты	эл. версия
18	ДОФ	Начальник фабрики	эл. версия
19	ЖДЦ	Начальник цеха	эл. версия
20	АТиСМ	Начальник цеха	эл. версия
21	РСЦ	Начальник цеха	эл. версия
22	РМЦ	Начальник цеха	эл. версия
23	ЭС	Начальник службы	эл. версия
24	ОТК	Начальник отдела	эл. версия
25	ЦОСТЛ	Начальник лаборатории	эл. версия
26	СХ	Начальник	эл. версия
27	ООП	Начальник отдела	эл. версия
28	УПКиОТ	Начальник управления	эл. версия
29	УАиИТ	Начальник управления	эл. версия
30	ОООС	Начальник отдела	эл. версия
31	База отдыха «Горняк»	Начальник базы отдыха	эл. версия
32	ОКС	Начальник отдела	эл. версия
33	ОГМ	Начальник отдела	эл. версия
34	ОГОЧСиПБ	Начальник отдела	эл. версия
35	Редакция газеты «Горняк»	Главный редактор	эл. версия
36	ГМУ	Начальник управления	эл. версия
37	МСЧ	Главный врач	эл. версия
38	СКСП	Ведущий специалист	эл. версия

УТВЕРЖДАЮ  
Управляющий директор  
\_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**СПИСОК**  
**специалистов, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности**  
**по \_\_\_\_\_ цеху на 20\_\_ год**

Наименование должности	Ф. И. О. руководителя	Ф. И. О. специалиста, зачисленного в резерв	Оперативный резерв	Перспективный резерв	Наличие молодых специалистов на рабочих местах

Главный инженер	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Директор по персоналу	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Начальник цеха	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Начальник отдела кадров	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Начальник отдела обучения и развития персонала	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)



Первичная анкета для отбора в кадровый резерв

<b>Ф.И.О.</b>		<b>Возраст</b>
<b>Место работы</b>	<b>Занимаемая должность</b>	<b>Стаж работы</b>
<b>Образование, форма обучения</b>		<b>Специальность</b>
<b>Семейное положение</b>		<b>Наличие детей</b>
<b>Адрес электронной почты</b>		<b>Телефон для связи</b>
<b>Позиция кадрового резерва, на которую Вы претендуете</b>		

*Заполнением анкеты я подтверждаю свое согласие на участие в процедуре отбора в группу кадрового резерва АО «Комбинат КМАруда»*

Нравится ли Вам символика АО «Комбинат КМАруда»?

Используете ли Вы атрибуты с данной символикой в повседневной жизни (флажки, одежда, ручки, календари с логотипом предприятия), если да, то какие?

Какие традиции существуют в Вашей организации (отделе, смене)? Какие Вы хотели бы предложить дополнительно?

Вы бы порекомендовали трудоустройство на свое предприятие друзьям и знакомым, родственникам?

Какие из Ваших способностей обеспечивают Вам успешность в работе в данный момент?

Какие из Ваших способностей в недостаточной степени реализуются в Вашей работе?

Что в работе для вас является принципиально важным?

Как Вы оцениваете уровень удовлетворения результатами своего труда (от 1 до 10)?

Чтобы Вы хотели изменить, чтобы повысить эффективность своего труда и деятельности организации? \_\_\_\_\_

Я буду вынужден уволиться из компании, если...

Если мне придется уволиться из компании, я буду испытывать чувство...

Какие мероприятия Вашей организации вы посещаете или посетили за последний год?

Почему Вы хотели бы попасть в состав кадрового резерва?

Откуда Вы узнали о формировании кадрового резерва?

---

Каких изменений в своей профессиональной деятельности Вы ожидаете от прохождения обучения?

---

Кем Вы себя видите на Комбинате в ближайшие 5 лет?

---

Какие методы обучения для Вас наиболее приемлемы?

- самообразование
  - лекции
  - семинары
  - вебинары (обучение онлайн)
  - тренинги
  - стажировка
  - Другие методы \_\_\_\_\_
- 

Какие качества и умения Вы хотели бы в себе развить в процессе обучения?

- навыки самопрезентации, поддержания имиджа
- навыки публичного выступления, проведения групповых мероприятий
- навыки эффективного общения
- навыки разрешения конфликтов, взаимодействия в сложных ситуациях (авария, кризис, эмоциональное напряжение)
- навыки управления группами людей, лидерства
- навыки оценки, распределения и эффективного использования имеющихся ресурсов
- навыки анализа ситуации, принятия решения, построения программы его реализации
- навыки самоорганизации, делегирования полномочий и ответственности
- навыки планирования деятельности других людей
- умение организовать и реализовать для себя здоровый образ жизни
- навыки самоконтроля в условиях стресса, управление эмоциональными состояниями
- навыки постановки целей личного и профессионального развития, профилактики профессионального выгорания

Другие вопросы, которым Вы хотите уделить внимание в процессе обучения и личного развития:

---

Ваши ожидания от зачисления в программу подготовки кадрового резерва:

---

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «Комбинат КМАруда»  
(АО «Комбинат КМАруда»)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор по персоналу  
\_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Индивидуальный план развития сотрудника,  
зачисленного в группу подготовки кадрового резерва

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность/профессия \_\_\_\_\_

подразделение \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_ окончил(а) \_\_\_\_\_

по специальности \_\_\_\_\_

Стажируетя на должность \_\_\_\_\_

Период стажировки: с «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель стажировки \_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность)

Должности/профессии, занимаемые во время работы в АО «Комбинат КМАруда»

№ п/п	начало	окончание	Должность/профессия	СП
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Программа обучения специалиста, зачисленного в группу подготовки резерва

п/п дата	Наименование раздела изучения	Документы для изучения (заполняется руководителем в процессе стажировки)	Сроки выполнения
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Руководитель стажировки \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (Ф.И.О.)

**Отзыв (характеристика)  
на специалиста группы подготовки кадрового резерва**

За период стажировки с «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г.

(Ф.И.О.)

№ п/п	Должность замещения	Период замещения по стажуемой должности	Замечания к специалисту во время замещения

Личные качества специалиста: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Результаты стажировки специалиста: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Оценка за прохождение стажировки специалиста: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Предложения, замечания к специалисту: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель стажировки \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(подпись) (Ф.И.О.)



**АНКЕТА ОПРОСА ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ ПО ИТОГАМ СТАЖИРОВКИ  
СПЕЦИАЛИСТА, ЗАЧИСЛЕННОГО В ГРУППУ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

на \_\_\_\_\_

Ф.И.О. должность, СП

Просим Вас оценить специалиста группы подготовки кадрового резерва по следующим критериям.  
По каждому критерию необходимо выбрать только одну характеристику.

<b>Критерии</b>	<b>Характеристика по анкетам</b>	<b>Отметка</b>
<b>1. Профессиональные знания</b>	Обладает необходимыми знаниями. Хорошо применяет свои знания на практике.	
	Разбирается в вопросах, связанных с основной работой и смежных областях.	
	Обладает необходимыми знаниями, но не всегда с успехом применяет их на практике.	
	Работы выполняет грамотно и лишь иногда допускает незначительные, легкоустраняемые ошибки.	
	Обладает низким уровнем профессиональных знаний. Необходимо повышать уровень профессионального мастерства.	
<b>2. Инициативность</b>	Оперативен и самостоятелен в решении производственных вопросов.	
	Проявляет инициативу редко, только в случае острой необходимости.	
	Возникающие в ходе работы производственные вопросы решает медленно.	
	Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо.	
<b>3. Исполнительность</b>	В основном работает эффективно без контроля.	
	Надежен, но требует контроля. Без контроля быстро расхолаживается.	
	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий.	
<b>4. Взаимоотношения с коллективом</b>	Чувствует интересы коллектива, считается с ними.	
	Охотно сотрудничает в работе.	
	Готов к сотрудничеству и в меру своих способностей и возможностей откликается на просьбы коллектива о помощи.	
	Предпочитает работать в одиночку. Не стремится налаживать отношения с коллективом.	
<b>5. Умение руководить</b>	Уровень организации работ достаточно высок. Производственные задания выполняет в срок.	
	Уровень организации работ удовлетворителен. Может быть значительно улучшен. Стремится организовать согласованную работу подчиненных, однако не всегда успешно. Не разработана система контроля и анализа.	
	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель. Работа подчиненных не организована, задания не распределяются, либо распределяются без учета особенностей работы и подчиненных. Отсутствует контроль и анализ.	
<b>6. Стремление совершенствовать уровень профессиональных знаний</b>	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти новые решения, применить в работе.	
	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое. Старается поддерживать профессиональный уровень.	
	Свое дело знает, но не стремится расширять профессиональный кругозор.	

<b>7. Ответственность</b>	В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.	
	Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.	
	Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.	
	Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.	
<b>8. Аналитические способности</b>	Постоянно анализирует свою деятельность. Выявляет причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности.	
	Может самостоятельно проанализировать свою деятельность, понять причины проблем, скорректировать ситуацию.	
	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только с подачи руководителя.	
	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства.	

«    » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Должность лица, заполнившего анкету

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
Расшифровка подписи

*Благодарим Вас за участие в опросе и искренние ответы!*