**ПОЛОЖЕНИЕ**

**об организации и порядке формирования кадрового**

**резерва ООО "Про-Ресурс"**

Содержание

[**1.** **Термины и определения** 3](#_Toc173769990)

[**2.** **Общие положения** 4](#_Toc173769991)

[**3.** **Задачи Кадрового резерва** 4](#_Toc173769992)

[**4.** **Принципы формирования Кадрового резерва** 5](#_Toc173769993)

[**5.** **Порядок включения кандидатов в Кадровый резерв** 6](#_Toc173769994)

[**6.** **Оценка кандидатов для включения в резерв** 7](#_Toc173769995)

[**7.** **Планирование целевых позиций и численности резерва** 8](#_Toc173769996)

[**8.** **Отбор резервистов** 8](#_Toc173769997)

[**9.** **Подготовка (обучение) резерва** 9](#_Toc173769998)

[**10.** **Оценка работников, состоящих в резерве** 10](#_Toc173769999)

[**11.** **Исключение из резерва** 11](#_Toc173770000)

[**12.** **Назначение на должность** 11](#_Toc173770001)

[**13.** **Отчетность по кадровому резерву** 12](#_Toc173770002)

[**14.** **Порядок рассмотрения кандидатов другими дивизионами** 12](#_Toc173770003)

[**15.** **Заключение** 12](#_Toc173770004)

[Приложение 1 14](file:///C:\Users\BatishchevDA\Desktop\Отдел%20по%20РсП\ЛНД\Резерв\Положение%20по%20кадровому%20резерву%20Оптима-Сервис.docx#_Toc173770005)

[Приложение 2 15](#_Toc173770006)

[Приложение 3 16](#_Toc173770007)

[Приложение 5 20](#_Toc173770008)

[Приложение 6 21](#_Toc173770009)

# **Термины и определения**

* 1. Кадровый резерв – это группа специалистов и руководителей, достигших эффективности и положительных результатов в своей профессиональной деятельности, отобранных в соответствии с требованиями Холдинга и Общества по результатам оценки их компетенций, деловых и личностных качеств для подготовки и последующего назначения на целевые позиции(должности) более высоких уровней.
  2. Ротация кадров – это перевод или горизонтальное перемещение сотрудников на различные должности в пределах одной компании с сохранением, либо повышением уровня полномочий.
  3. Профиль должности — набор знаний, умений, навыков и компетенций, необходимый работнику, занимающему определенную должность.
  4. Коллегия - коллегиальные органы, включающие руководителей Общества, принимающие решения по ключевым вопросам, касающимся Кадрового резерва. Состав Кадровых комитетов варьируется в зависимости от уровня Кадрового резерва и целевых позиций.
  5. Положение – Положение организации о порядке формирования Кадрового резерва дивизиона Про-Ресурс.
  6. Компетенция - интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения.
  7. Обратная связь - информация о поведении человека в прошлом, которую ему сообщают в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.
  8. Профессиональные компетенции - набор навыков и знаний, необходимых работнику для выполнения трудовой функции.
  9. Резервист - работник ООО «Про-Ресурс», зачисленный во внутренний кадровый резерв на основании фактических результатов работы, оценочных процедур ООО «РН-Учет» и рекомендаций линейного руководителя или руководителей более высокого уровня управления по направлению деятельности.
  10. Управленческие компетенции - определяют готовность работника исполнять управленческие функции, описывают управленческие навыки и умения, необходимые для успешного руководителя.
  11. Целевая позиция - позиция (должность), приоритет заполнения которой обусловлен особой значимостью для эффективности бизнеса ООО «Про-Ресурс».

# **Общие положения**

* 1. Требования настоящего Положения являются обязательными и едиными для всех работников Общества и служат основанием для обеспечения организационной и методологической поддержки процесса формирования, развития и продвижения Кадрового резерва Общества.
  2. Настоящее Положение определяет порядок и форму предоставления Кадрового резерва.
  3. Наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.
  4. Кадровый резерв формируется для:

- своевременного и качественного комплектования руководящих должностей лояльными и подготовленными специалистами;

- сохранения преемственности в управлении в дивизионе;

- повышения уровня мотивации персонала к профессиональному росту;

- совершенствования результатов профессиональной деятельности персонала всех категорий;

- обеспечения условий для достижения необходимого уровня компетенций;

- развития возможностей карьерного роста перспективных сотрудников.

* 1. Последовательность выполнения работ по Кадровому резерву определена в Приложении 1.

# **Задачи Кадрового резерва**

* 1. Обеспечить долгосрочную кадровую защищенность Общества за счет наличия кандидатов для назначения на целевые позиции.
  2. Обеспечить выявление и развитие талантливых работников с целью максимального использования их потенциала для достижения бизнес-целей Общества.
  3. Обеспечить мотивацию работников к развитию, формируя ясные условия карьерного роста.
  4. Сформировать привлекательный имидж Общества как работодателя, способствующий привлечению квалифицированных и высокопотенциальных работников с рынка труда.

# **Принципы формирования Кадрового резерва**

* 1. Формирование Кадрового резерва является жизненно важной задачей для надежного функционирования Компании, так как это реальный инструмент, позволяющий выстраивать эффективную систему управления персоналом, снижать затраты на привлечение и адаптацию новых перспективных сотрудников на руководящие должности, влиять на их мотивацию и обеспечивать успешное развитие компании в целом.
  2. Кадровый резерв формируетсяна основании данных оценки компетенций, а также на основе данных о достижениях кандидата.
  3. Формирование Кадрового резерва базируется на следующих принципах:
     1. Построение вертикальной интеграции резерва.
     2. Система Кадрового резерва охватывает все уровни Общества. Система потенциально позволяет талантливому работнику пройти все ступени и стать руководителем Общества.
     3. Обеспечение горизонтальной и территориальной интеграции резерва.
     4. Кадровый ресурс является общим для всех структурных подразделений Общества. Назначения могут производиться в территориальных пределах и интересах всего Общества.
     5. Планирование вакансий на ключевых позициях.
     6. Общество формирует перечень целевых позиций, для занятия которых создается Кадровый резерв, и планирует срок их заполнения, тем самым определяя оптимальную численность резервистов.
     7. Выявление наиболее соответствующих работников.
     8. Общество целенаправленно выявляет работников, наиболее подходящих для назначения на управленческие должности.
     9. Выявление наиболее талантливых работников, максимальное использование их потенциала.
     10. Общество выявляет из числа резервистов талантливых работников, помогает им максимально реализовать свои таланты в рамках Общества путем их ротации, приоритетного назначения на целевые позиции, включения в приоритетные проекты.
     11. Целенаправленное развитие резервистов.
     12. Общество приоритетно инвестирует в развитие резервистов, в первую очередь – талантливых резервистов, обладающих высоким потенциалом к развитию.
     13. Продвижение резервистов.
  4. Резервисты обладают приоритетом при рассмотрении и решении вопроса о назначении на целевые позиции по сравнению с иными кандидатами.Возраст и стаж кандидата не несут первостепенное значение для включения в Кадровый резерв.
  5. Для создания эффективной системы Кадрового резерва должен быть решен ряд задач. Выполнение задач реализуется в рамках процессов работы с Кадровым резервом представленных в Таблице 1.

**Таблица 1. Задачи и процессы системы Кадрового резерва**

| **ЗАДАЧИ** | **ПРОЦЕССЫ** |
| --- | --- |
| 1. Определить целевые позиции и планируемую численность резервистов | 1. Определение перечня целевых позиций и оптимальной численности резерва |
| 2. Отобрать наиболее соответствующих работников. Среди них выявить талантливых | 2. Отбор резервистов |
| 3. Обеспечить кадровую защищенность Общества: подобрать для каждой целевой позиции оптимальное количество резервистов | 3. Подбор резервистов для заполнения целевых позиций и планирование карьеры резервистов |
| 4. Определить направления карьерного развития для резервистов |
| 5. Подготовить резервистов для назначения на целевые позиции. Задействовать потенциал резервистов в текущих проектах | 4. Развитие и мониторинг резервистов |
| 6. Обеспечить назначение подготовленного резервиста на вакантную целевую позицию | 5. Назначение резервистов |

1. **Порядок включения кандидатов в Кадровый резерв** 
   1. В качестве кандидатов на включение в Кадровый резерв могут рассматриваться лица:

- самостоятельно предложившие свою кандидатуру (Приложение 2);

- выдвинутые непосредственным руководителем;

- выявленные по результатам проведения процедур оценки.

* 1. По источникам формирования Кадровый резерв делится на внешний и внутренний.

Внешний резерв - представлен потенциальными кандидатами, которые рассматривались в качестве соискателей на открытые вакансии, но по определенным причинам (отказ, контроффер и прочее) не приняли предложение Компании.

Внутренний резерв - формируется из работников дивизиона Про-Ресурс. Формирование и использование внутреннего Кадрового резерва имеет первостепенное значение и играет решающую роль при подборе, отборе и подготовке работников на должности руководителей.

Структура резерва определяется на основании:

- штатных расписаний подразделений;

- наличия ключевых, трудно заменимых, узкоспециализированных должностей;

- концепции развития дивизиона.

* 1. Порядок и условия включения в Кадровый резерв:

Работе по формированию резерва должно предшествовать определение отделом по работе с персоналом ООО "Про-Ресурс" оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры руководящего аппарата;

- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до пяти лет) перспективу;

- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;

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

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

* 1. Целевые позиции внутреннего Кадрового Резерва представлены в Таблице 2.

|  |
| --- |
| **ПОЗИЦИИ** |
| Директор;  Заместители директора;  Начальники отделов. |

# **Оценка кандидатов для включения в резерв**

* 1. Организуется поток кандидатов и отбор резервистов по установленным для определенного уровня Кадрового резерва критериям.
  2. За каждой целевой позицией закрепляются резервисты в соответствии с рассчитанными требованиями по численности.

Подбор резервистов для заполнения целевых позиций и планирование карьеры резервистов осуществляется с учетом готовности конкретных резервистов занять целевую позицию.

# **Планирование целевых позиций и численности резерва**

Цели:

* определить необходимый и достаточный перечень ключевых должностей Общества, для которых целесообразна подготовка Кадрового резерва;
* спланировать оптимальную численность резервистов, обеспечивающую как кадровую защищенность Общества, так и востребованность подготовленных резервистов.
  1. Планирование оптимальной численности резерва на целевые позиции первого, второго и третьего эшелонов управления строится на основе прогнозов по срокам заполнения целевых позиций, а также вероятности возникновения новых целевых позиций в ближайшие два года.
  2. Формирование перечня целевых позиций и планирование численности резервистов относится к компетенции руководства Общества.

# **Отбор резервистов**

Цель: выявить работников, инвестиции, в развитие которых наиболее целесообразны с точки зрения их перспектив карьерного роста в Обществе.

* 1. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора рекомендуется использование следующих методов:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);

- оценка компетенции (результаты, качества труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность) с применением принятых в Дивизионе инструментов оценки;

- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

* 1. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производятся непосредственными руководителями кандидатов совместно с отделом по работе с персоналом.

Непосредственный руководитель работника, в соответствии с рекомендуемыми критериями, осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в кадровое подразделение письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую категорию. Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Специалистами отдела по работе с персоналом ООО "Про-Ресурс", на основании полученной рекомендации с учетом потребности в резерве, а также данных предварительного изучения и отбора, выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

# **Подготовка (обучение) резерва**

Цели:

* Подготовить резервистов для назначения на целевые позиции.
* Обеспечить условия для максимального раскрытия потенциала резервистов, повысить уровень их стратегического мышления, максимально привлечь резервистов к участию в приоритетных проектах Общества.
* Повысить эффективность инвестиций в развитие Кадрового резерва за счет постоянного мониторинга результативности развития резервистов и своевременной корректировки состава резервистов и программ развития.
  1. Для резервистов, отобранных в кадровый резерв разрабатывается совместно с непосредственным руководителем ИПР, который может включать:
* Обучающие мероприятия, нацеленные на расширение профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного решения бизнес-задач.
* Обучающие мероприятия, нацеленные на развитие управленческих компетенций, необходимых для эффективного руководства.
* Мероприятия по получению развивающего опыта:
* участие в профильных проектах;
* стажировки;
* карьерное перемещение.
  1. ИПР формируется на два года.
  2. Планируются и выполняются мероприятия по развитию и подготовке резервистов для назначения на целевые позиции. С установленной периодичностью происходит мониторинг динамики развития резервистов.
  3. Подготовка работников, зачисленных в резерв, проводится в целях приобретения ими проактивных практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

Подготовка резерва может осуществляться без отрыва от производства.

Эффективность резерва обеспечивается прежде всего созданием условий для обучения, развития, повышения квалификации, а также профессионального роста кандидатов на должности.

* 1. Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части.
     1. Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;

- обучение по вопросам повышения эффективности производства, управления предприятием, в том числе управления персоналом, изучение необходимых дисциплин;

- тренинг - проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;

- участие в работе конференций, семинаров.

* + 1. Основными видами практической подготовки являются:

- исполнение обязанностей временно отсутствующих сотрудников на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва, ротация;

- стажировка на должностях, способствующих выработке специальных управленческих и практических навыков и умений.

* 1. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки. При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата.

Индивидуальный план подготовки составляется руководителем – рекомендателем кандидата с учетом рекомендаций отдела по работе с персоналом, а также с учетом инициативы резервиста, утверждается руководителем структурного подразделения предприятия.

* 1. Директор ООО "Про-Ресурс" совместно с отделом по работе с персоналом определяют и рекомендуют возможные программы обучения, сроки и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала предприятия.

# **Оценка работников, состоящих в резерве**

* 1. Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы комиссии по оценке Кадрового резерва с учетом письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в оценочный лист по форме, принятой в дивизионе.

Оценивается уровень компетенции, деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и о дальнейшем продвижении.

* 1. Оценка резервистов осуществляется ежегодно в соответствии с планом работы отдела по работе с персоналом.
  2. Оценка резервистов осуществляется комиссией по оценке Кадрового резерва при участии руководителей, на должности которых готовится резерв кадров, и проводится с целью корректировки списка резервистов и программы подготовки (обучения) Кадрового резерва.
  3. Основными критериями оценки являются:

- профессиональные характеристики резервиста;

- наличие необходимых деловых качеств, в том числе управленческих;

- мнения непосредственного руководителя, коллег и представителя Заказчика (при необходимости);

- степень заинтересованности резервиста в нахождении в Кадровом резерве;

- соответствие требованиям, предъявляемым к должности (модель компетенции), под которую формируется Кадровый резерв;

- способность к обучению;

- перспективность.

Предложения по формированию и корректировке списка резервистов и программ подготовки (обучения) готовятся руководителями подразделений совместно с отделом по работе с персоналом ежегодно.

Список резервистов и программ подготовки (обучения) на следующий календарный год утверждается руководителем дивизиона.

# **Исключение из резерва**

* 1. Сотрудник исключается из резерва в следующих случаях:

- назначение на должность в порядке карьерного роста;

- решение о несоответствии должности, принятое по результатам аттестации;

- сокращение должности, на замещение которой сотрудник претендовал;

- личное заявление;

- увольнение с работы.

# **Назначение на должность**

Цель: обеспечить назначение на целевую позицию резервиста в соответствии с интересами Общества.

* 1. Выдвижение из резерва, при решении вопросов назначения на должности, производится согласно «Стандарту о приеме персонала на работу и переводе на другую работу в дивизионах Холдинга «ТАГРАС».
  2. Осуществляется выбор наиболее соответствующего резервиста на вакантную целевую позицию на основании заранее определенных приоритетов. При отсутствии подготовленных резервистов инициируется поиск кандидатов.
  3. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключении из резерва.

# **Отчетность по кадровому резерву**

* 1. Информацию о кадровом резерве отдел по работе с персоналом предоставляет в ОУПиМТ ООО «ТаграС-Холдинг» два раза в год (по состоянию на 01 января и 01 июля) по установленной форме (Приложение 4) в формате PDF.
  2. При необходимости включения в Кадровый резерв дополнительных кандидатов, руководитель отдеал по работе с персоналом направляет в ОУПиМТ информацию, предусмотренную данным Стандартом (Приложение 3) в текущем порядке.

# **Порядок рассмотрения кандидатов другими дивизионами**

* 1. При отсутствии в дивизионе собственных кандидатов для занятия управленческих должностей, дивизион направляет письмо - заявку (Приложение 5) на имя заместителя генерального директора по экономике и финансам с указанием профиля должности (Приложение 6) на подбор кандидата из числа единого Кадрового резерва Холдинга «ТАГРАС».
  2. Начальник ОУПиМТ организует работу по подбору кандидатур согласно профилю должности, указанному в письме-заявке, из числа кандидатов единого Кадрового резерва Холдинга «ТАГРАС».
  3. В случае соответствия кого-то из предложенных кандидатов требованиям дивизиона, руководитель дивизиона соискателя ставит в известность руководителя дивизиона, в котором работает кандидат, и только с его согласия делает предложение самому кандидату.
  4. Только при рассмотрении всех внутрихолдинговых кандидатов дивизион в праве разместить вакансию в открытых источниках (работные сайты и др.) и рассматривать кандидатов со стороны.

# **Заключение**

* 1. Ответственность за обоснованное выдвижение кандидатов для включения в Кадровый резерв и достоверность изложенных сведений о кандидатах возложена на руководителей дивизионов.
  2. Организацию работы по формированию и актуализации Кадрового резерва осуществляет начальник отдела по работе с персоналом совместно с руководителем дивизиона и руководителями подразделений, входящих в дивизион.
  3. Настоящее Положение вводится в действие с момента его утверждения и действует до издания новой редакции.



# Приложение 1

Приложение 2 **Форма заявления на зачисление в Кадровый резерв**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_года № \_\_\_\_\_ | |  | |
|  | Начальнику управления по работе с персоналом  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (фамилия, имя, отчество)  от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (Ф.И.О., должность, управление, отдел) | |

Заявление

Прошу зачислить меня в Кадровый резерв на должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Со Стандартом о кадровом резерве дивизиона "\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_" ознакомлен.

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

(дата)

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

(подпись)

# Приложение 3

**МИНИ-ОПРОСНИК / Кадровый Резерв ООО «Про-Ресурс»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ваши Фамилия, Имя, Отчество:** |  |
|  |  |
| **Ваша должность:** |  |
|  |  |
| **E-mail:** |  |

**Задание 1**

Сформулируйте **одну проблему, стоящую перед Обществом**, которая Вас беспокоит больше всего и которую Вы считаете первоочередной для решения.

Дайте свои предложения, как следует решить эту проблему, в том числе, что Вы лично готовы для этого сделать.

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

**Задание 2**

Сформулируйте **две проблемы, стоящие перед ООО «Про-Ресурс»**, которые Вас беспокоят больше всего и которые Вы считаете первоочередными для решения.

Дайте свои предложения, как следует решить эту проблему, в том числе, что Вы лично готовы для этого сделать.

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

**Задание 3**

Напишите **перечень позиций**, которые Вам были бы интересны в качестве **перспективы карьерного роста**.

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

**Вопросы**

1. Готовы ли Вы претендовать на место в управленческом резерве Общества?
   * да
   * нет, потому что \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Готовы ли Вы переехать на новое место работы, если этого потребует новое назначение?
   * да
   * да, с ограничениями

а именно (укажите ограничения):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* + нет

1. Готовы ли Вы сменить профиль своей основной деятельности, если это понадобится Обществу?
   * да
   * да, с ограничениями
   * нет
2. Готовы ли Вы тратить свое личное время (выходные, отпуск, личная жизнь) на обучение по корпоративным программам?
   * да
   * нет
3. Можно ли считать данные Вами ответы Вашей официальной позицией и опираться на них при формировании управленческого резерва Общества?
   * да
   * нет, потому что \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата заполнения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Приложение 4**

**Информация о кандидате для включения в единый Кадровый резерв Холдинга «ТАГРАС»**

1. **Ф.И.О.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **Должность** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. **Кандидат рассматривается по следующим** **направлениям:**

|  |  |
| --- | --- |
| Организация и развитие производства  Организационное развитие  Проектная деятельность  Геологоразведка, геофизика  Строительство и бурение скважин  Капитальный и текущий ремонт скважин  Повышение нефтеотдачи пластов и химическое производство  Энергетика  Транспорт и логистика  Строительство автодорог  IT-обслуживание, автоматизация, метрология  Охрана труда и промышленная безопасность  Маркетинг  Экономика и финансы  Бухгалтерский учет и финансы  Управление персоналом  Управление и менеджмент  Юрист |  |
|  |  |

1. **Категория должности:**

Руководитель на уровне Холдинга

Руководитель на уровне дивизиона

Руководитель на уровне подразделения дивизиона

Руководитель на уровне управляемого общества

Руководитель на уровне подразделения управляемого Общества

Линейный персонал

1. **На должности** *(указать конкретные должности, на которых кандидат принес бы максимальную пользу для дивизиона и Холдинга):*

Заместитель директора

Начальник управления

Начальник отдела

Заместитель начальника отдела

Начальник подразделения

Мастер

1. **Ключевые знания, навыки, умения и компетенции** (необходимо *подробно описать причины, по которым кандидат включен в кадровый резерв)*:

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

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

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

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

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название проекта | Роль в проекте | Экономический эффект (при наличии) | Год |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. **Реализованные проекты**

Приложение 5 **Форма письма-заявки на подбор кандидата из числа единого Кадрового резерва Холдинга «ТАГРАС»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бланк дивизиона  от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_года № \_\_\_\_\_ | |  | |
|  | Заместителю генерального директора  по экономике и финансам  ООО «ТаграС-Холдинг»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (фамилия, имя, отчество) | |

О подборе кандидата

Уважаемый\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_!

В связи с образовавшейся вакансией на должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ прошу Вас рассмотреть возможность подбора кандидатаиз числа кандидатов единого Кадрового резерва Холдинга «ТАГРАС».

Профиль должности прилагается.

Директор

Исп.

Тел.

# Приложение 6

**ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ**

Организация: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| 1. ПАРАМЕТРЫ ДОЛЖНОСТИ: | |
| Категория должности: |  |
| Непосредственный руководитель (должность): |  |
| Прямое подчинение (количество, должность): |  |
| Функциональное подчинение (количество, должность)  (если применимо): |  |
| Взаимодействие со смежными подразделениями (перечислить): |  |
| Должностные позиции, замещающие в период отсутствия (отпуск, больничный и т.д) |  |
| 1. ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАДАЧИ (не менее 5) | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
| 1. ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ | |
| Квалификация | *(Профессиональные, технические, академические дипломы и сертификаты, требуемые для работы)* |
| Опыт/Компетентность |  |
| Знания | ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗНАТЬ:  ЖЕЛАТЕЛЬНО ЗНАТЬ: |
| Навыки |  |

1. КОМПЕТЕНЦИИ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Компетенция | Описание | | Возможности и сроки корректировки |
| КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ | | | | |
| 1 | Безопасность |  |  | |
| 2 | Инновационность |  |  | |
| 4 | Эффективность |  |  | |
| 5 | Ответственность |  |  | |
| 6 | Командная работа |  |  | |
| УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ | | | | |
| 1 | Целевое лидерство |  | |  |
| 2 | Стратегическое мышление |  | |  |
| 3 | Постановка задач/  делегирование |  | |  |
| 4 | Сотрудничество |  | |  |
| 5 | Властность/  директивность |  | |  |
| ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ | | | | |
| 1 |  | | |  |
| 2 |  | | |  |
| 3 |  | | |  |
| 4 |  | | |  |
| 5 |  | | |  |
| 6 |  | | |  |
| 7 |  | | |  |
| 8 |  | | |  |
| 9 |  | | |  |
| ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА | | | | |
| 1 | Аналитический склад ума |  | |  |
| 2 | Оперативное принятие решений |  | |  |
| 3 | Эффективность взаимодействия |  | |  |
| 4 | Способность к самоанализу |  | |  |
| 5 | Стрессово-устойчивость |  | |  |

1. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условия установления контрактной надбавки | Показатели, влияющие на величину контрактной надбавки | Размер контрактной надбавки, % |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |
| Максимальный размер контрактной надбавки |  |