



Утверждены решением Правления
ТОО «SK Ondeu»
№ 55/23 от 28 января 2023 года

Правила управления талантами ТОО «SK Ondeu»

1. Общие положения

1. Настоящие Правила управления талантами ТОО «SK Ondeu» (далее – Правила) определяют основные требования к процессу управления талантами.

Основными принципами управления талантами являются:

1) развитие кадрового потенциала ТОО «SK Ondeu» (далее-Товарищество) в соответствии с бизнес стратегией;

2) пул преемников должен отвечать реальным потребностям Товарищества в средне - и долгосрочной перспективе;

3) прозрачность и справедливость;

4) обсуждение карьерных планов является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула преемников;

5) развитие карьеры работников не ограничивается рамками своего подразделения.

Основные задачи системы управления талантами заключаются в:

1) создание «скамьи запасных игроков», обладающих потенциалом для выполнения важных для Товарищества ролей;

2) подготовка кандидата к роли, а не должности;

3) обеспечение Товарищества необходимыми талантами в будущей перспективе.

2. Основные определения

2. Основные понятия и определения, используемые в настоящем разделе:

1) **Единый пул преемников** – пул преемников на уровне Группы Товарищества;

2) **Индивидуальный план развития (ИПР)** – инструмент, который используется для развития работников, и описывает цели развития и направленные на их достижение конкретные мероприятия по повышению уровня профессиональных навыков и компетенций работников;

3) **Менеджмент пул преемников** – преемники, которые в определенной временной перспективе будут готовы к переходу на управленческие и руководящие должности;

4) **Ответственное подразделение** – структурное подразделение, ответственное по вопросам управления человеческими ресурсами;

5) **Преемник** – работник, обладающий необходимыми личностно деловыми компетенциями и потенциалом для занятия более сложной позиции в определенной временной перспективе;

6) **Пул преемников** – работники, определенные как преемники по результатам комплексной оценки деятельности;

7) **Ротация** – одновременные горизонтальные перемещения работников в рамках Товарищества или Группы Товарищества;

8) **Управление талантами** – это процесс определения сотрудников, обладающих высоким потенциалом, оценка и совершенствование их навыков и компетенций, а также их подготовка к перемещению на ключевые для успеха компании позиции;

9) **Функциональный пул преемников** – преемники, которые в определенной временной перспективе будут готовы к перемещениям\ротации в рамках своей функции.

3. Основные этапы управления талантами

3. Основными этапами процесса управления талантами являются:

1) определение потребности в преемниках (январь – февраль):

a. Ответственное подразделение готовит запрос на определение перечня должностей, по которым необходимы преемники;

b. Ответственное подразделение совместно с вышестоящими руководителями определяют должности, под которые необходимы преемники;

c. Ответственное подразделение консолидирует и согласовывает перечень должностей, под которые необходимы преемники;

d. Управляющий директор, курирующий Ответственное подразделение, утверждает перечень должностей, под которые необходимы преемники;

2) отбор кандидатов в пул преемников (март - апрель):

a. Ответственное подразделение формирует перечень преемников по результатам комплексной оценки деятельности;

3) формирование и исполнение индивидуального плана развития преемников (апрель - декабрь):

a. организация выбора наставника преемникам;

b. разработка индивидуального плана развития преемников;

c. согласование индивидуального плана развития преемников;

d. оценка исполнения индивидуального плана развития преемников.

4. Пул преемников пересматривается ежегодно.

3.1. Определение потребности в преемниках

5. В рамках определения потребности в преемниках происходит формирование перечня должностей, по которым необходим пул преемников и их утверждение. В перечень должностей рекомендуется включать руководящие

должности (СЕО, СЕО-1), а также критичные должности для бизнеса уровня СЕО-2. Для определения критичных должностей для бизнеса можно использовать матрицу приоритетности (Приложение 1).

3.2. Отбор работников в пул талантов

6. Формирование пула преемников осуществляется по результатам комплексной оценки деятельности по такому принципу:

– работники, которые по результатам комплексной оценки деятельности были распределены в клетку «Эксперт» в карте талантов – функциональный пул талантов;

– работники, которые по результатам комплексной оценки деятельности были распределены в клетку «Высокий лидерский потенциал» в карте талантов менеджмент пул талантов.

При соблюдении нормального распределения:

1) менеджмент пул – около 5% от общего числа сотрудников;

2) функциональный пул – около 5% от общего числа сотрудников.

Для всех работников, которые попадают в менеджмент пул талантов определяется уровень готовности: до 1 года, 1-3 года, более 3х лет.

3.3. Определение разрывов между потребностями и пулом преемников

7. Рекомендуется считать потребность в преемнике закрытой при наличии:

1) минимум 1 преемника с готовностью до 1 года;

2) минимум 1 преемника с готовностью 1-3 года.

В случае отсутствия преемника с готовностью до 1 года, при наличии преемника с готовностью 1-3 года – это зона внимания. В случае отсутствия преемника с готовностью до 1 года, и преемника с готовностью 1-3 года – это зона риска.

3.4. Назначение наставников

8. Преемник может выбирать наставника из пула наставников. Наставник для менеджерского пула должен быть:

1) на 2 уровня выше преемника по уровню организационной структуры (если наставник и преемник из одной функции);

2) на 1 уровень выше преемника по уровню организационной структуры (если наставник и преемник из разных функций);

3) возможно привлечение руководителей Товарищества.

9. Требования к наставнику являются следующими:

1) имеет опыт работы не менее 5 лет на руководящих должностях;

2) сильные навыки коммуникации;

3) успешное прохождение тренинга по наставничеству.

10. Наставничество не предусматривает дополнительное материальное вознаграждение. Наставник назначается на период нахождения работника в пуле

преемников, если работник не изъявил желания о смене наставника. На ежегодной основе проводится оценка эффективности наставничества.

3.5. Работа с наставником

11. Основной фокус работы с наставником – это вопросы профессионального и личностного роста, не связанные с основным функционалом. Рекомендуемое минимальное количество встреч с наставником – 6 встреч в год, либо 1 встреча в 2 месяца.

3.6. Подход к развитию талантов

12. Подход к развитию талантов подразумевает следующие инструменты:

- 1) обучение на работе (ротация, участие в проектах, замещение руководителя);
- 2) лидерская программа;
- 3) очное и онлайн обучение (soft и профессиональные компетенции);
- 4) саморазвитие.

3.7. Мотивация талантов

13. Для мотивации талантов можно использовать следующие инструменты:

- 1) 1й приоритет в занятии руководящих должностей;
- 2) участие в стратегических проектах;
- 3) привлечение к принятию стратегических для бизнеса решений;
- 4) ротация;
- 5) инвестиции в обучение.

3.8. Метрики управления талантами

14. Метрики управления талантами включают в себя:

- 1) количество должностей, покрываемых резервом преемников;
- 2) показатель успешности замещения должностей преемниками;
- 3) количество готовых преемников;
- 4) доля ключевых должностей без готовых преемников;
- 5) степень выполнения ИПР преемниками;
- 6) общий уровень удовлетворенности преемников наставниками;
- 7) процент работников, исключенных из пула преемников за отчетный период;
- 8) средний срок нахождения в пуле преемников до назначения на должность;
- 9) текучесть среди работников, включенных в пул преемников.

Матрица приоритетности

		Долгосрочная перспектива		
		Низкий	Средний	Высокий
Краткосрочная перспектива	Низкий			Приоритет 1 - Эти позиции наиболее критичны для реализации бизнес-стратегии
	Средний			Приоритет 2 - Эти позиции оказывают сильное влияние на бизнес в настоящем, но их потенциальная важность в будущем не столь высока
	Высокий			Приоритет 3 - Эти позиции не являются ключевыми в настоящем и не станут критичными в будущем