

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.14

УДК 630*682:005.412-044.332

JELClassification: M12

Шкурат М.Є.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**Куцький В.О.,**

провідний інженер з охорони та захисту лісу філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0347-4688>kutskyi.v@donnu.edu.ua

АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості адаптації та розвитку персоналу в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» (далі – ДП «Ліси України»), яке є провідним підприємством у лісовій галузі України. Проаналізовано перелік адаптаційних заходів підприємства, його структуру та особливості проходження новими працівниками. Розглянуто систему розвитку персоналу, яка побудована на кадровому резерві, що координується кураторами із використанням плану розвитку резервістів. Особливої уваги заслуговує дистанційна платформа навчання, яка сприяє розвитку персоналу, адаптації нових працівників та водночас знайомить з корпоративною культурою підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, лісогосподарські підприємства, менеджмент, адаптація персоналу, розвиток персоналу

3 табл., 8 літ.

M. Shkurat,

PhD in economics, Associate Professor

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**V. Kutskyi,**

head forest protection and conservation engineer

branch "Yarmolinetske Forestry" of the SFE "Forests of Ukraine"

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0347-4688>kutskyi.v@donnu.edu.ua

ADAPTATION AND DEVELOPMENT OF FORESTRY PERSONNEL

The article examines the peculiarities of adaptation and development of personnel in the State Specialised Economic Enterprise 'Forests of Ukraine' (hereinafter - SE 'Forests of Ukraine'), which is a leading enterprise in the forestry industry of Ukraine. The article analyses the list of adaptation measures of the enterprise, its structure and peculiarities of the new employees' training. The author considers the system of personnel development based on the personnel reserve coordinated by curators using the plan for development of reservists. Special attention should be paid to the remote learning platform, which promotes staff development,

adaptation of new employees and at the same time introduces the corporate culture of the enterprise.

Key words: personnel management, forestry enterprises, management, personnel adaptation, personnel development

3 table, 8 ref.

Постановка проблеми. Ефективне управління людськими ресурсами – стратегічний напрямок розвитку підприємств. В той час коли передові компанії України та світу мають розвинену систему управління персоналом, в лісовій галузі України інспектор з кадрів виконує в переважній більшості випадків лише облікову функцію. Цікавим є досвід розвитку системи управління персоналом у ДП «Ліси України». Особливо в напрямках адаптації та розвитку персоналу, який вийшов на принципово новий рівень розвитку в порівнянні з іншими лісгосподарськими підприємствами. Вивчення даних особливостей є актуальним з урахуванням потреби в розвитку лісової галузі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню адаптації персоналу було присвячено чимало праць, зокрема Ю. Конотопцева, О. Демкович, Н. Куріної, Н. Дарченко, Д. Василичева, В. Мирошніченко та ін., а щодо розвитку персоналу – О. Захарова, В. Хрик, Л. Королецька, С. Кучеренко, І. Кот, І. Партика, Г. Ожубко, О. Харбун та ін.

Метою статті є вивчення адаптації та розвитку персоналу у ДП «Ліси України».

Виклад основного матеріалу. Загальна площа лісового фонду України становить – 10,4 млн га, із яких вкритих лісовою рослинністю – 9,6 млн га. Лісистість території країни становить 15,9%. За 50 років площа лісів зросла на 21%, а запас деревини майже у три рази [1].

ДП «Ліси України» – є одним із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшим лісокористувачем України. Належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України (Держлісагентства) [2].

В управлінні підприємства перебуває 6,6 млн га земель державного лісового фонду [2]. Спеціалізація ДП «Ліси України»: 1) ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; 2) ведення мисливського господарства; 3) охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству [2].

ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність. Земельні ділянки лісгосподарського призначення перебувають у державній власності і передані ДП «Ліси України» в постійне користування. ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 10 регіональних офісів з 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво [2]. Кількість працівників – 23,7 тис [3].

Підприємство створено в рамках другого етапу реформи лісового господарства України. Передумови створення підприємства закладені в указі Президента №228/2021 від 7 червня 2021 року «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів» [2].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі», Державне агентство лісових ресурсів України видає Наказ від 26.10.2022 № 804 «Про утворення Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» [2].

Задля управління персоналом підприємства в центральному апараті створений департамент з персоналу, який має наступну структуру: відділ роботи з персоналом (сектор адміністративної діяльності та військового обліку, сектор рекрутингу); відділ навчання персоналу; відділ оплати праці та організаційного планування (сектор компенсацій та пільг); господарський відділ.

Департамент з персоналу взаємодіє через регіональні офіси (за допомогою

менеджерів з мотивації та адміністративної діяльності, які є у штаті офісів) з інспекторами з кадрів у філіях, що забезпечує управління персоналом підприємства.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві адаптації персоналу наказом № 1003 від 07.06.2024 року було затверджено Положення про адаптацію персоналу в державного спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» (далі – Положення про адаптацію) [4].

Підприємство визначило мету адаптації персоналу наступну:

- забезпечення системного, структурованого, якісного і керованого процесу адаптації працівників для їх швидкого освоєння на новому робочому місці;

- оптимізація періоду засвоєння новими працівниками спеціальних знань, навичок і вмінь, зниження кількості потенційних помилок і підвищення завдяки цьому продуктивності праці;

- забезпечення легкого й безконфліктного входження нових працівників в колектив підприємства, збереження або формування й посилення їх внутрішньої мотивації до ефективної праці, усунення дискомфорту перших днів роботи;

- забезпечення об'єктивної оцінки рівня кваліфікації та потенціалу нових працівників після завершення їх випробувального строку [4].

Положення про адаптацію передбачає складання плану адаптації для нового працівника з метою постановки чітких цілей і завдань, досягнення результатів, забезпечення максимально швидкого, повного і системного ознайомлення нового працівника з правилами роботи на підприємстві, повідомлення йому відомостей, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків та взаємодії з колегами, формування лояльності та позитивного іміджу підприємства, підвищення мотивації до праці, зменшення дискомфорту, який виникає під час зміни робочих обов'язків, соціального оточення та побутових умов [4].

План адаптації формується безпосереднім керівником нового працівника з можливою допомогою менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу / менеджера з мотивації та адміністративної діяльності в лісових офісах/ інспектора з кадрів в філіях [4].

Функція управління адаптацією нових працівників підприємства покладається на менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу, менеджера з мотивації та адміністративної діяльності при адаптації в лісових офісах та інспектора з кадрів в філіях [4].

Контроль за процесом адаптації нового працівника покладається на його безпосереднього керівника, який: 1) чітко формулює завдання; 2) пояснює суть кожного завдання й дає рекомендації, як його краще виконати та яким засобами; 3) чітко визначати строки виконання завдань; 4) регулярно перевіряє стан виконання завдань та за потреби допомагає новому працівнику; 5) оцінює якість виконання завдань та надає новому працівнику зворотний зв'язок – пояснює, що зробив добре, а що ні; яких помилок припустився; як їх уникнути надалі; які навички поліпшити; 6) коригує план роботи нового працівника; 7) фіксує чи виявляє новий працівник ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність, тощо [4].

Підготовка до організації процесу адаптації розпочинається до дати виходу нового працівника на роботу та триває до моменту оцінки результатів, яких досяг працівник після завершення процесу адаптації [4].

Тривалість адаптаційного періоду персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій – 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним строком, якщо такий встановлюється при прийнятті на роботу [4].

Для планування та організації адаптації в апараті підприємства відділ роботи з персоналом департаменту з персоналу надає один раз на тиждень відділу навчання персоналу департаменту з персоналу актуальний список нових працівників апарату підприємства [4].

Підприємство реалізовує адаптацію кожного працівника відповідно до переліку адаптаційних заходів (табл. 1), який визначає заходи, терміни їх проведення та відповідальних осіб [4].

Завершуючи адаптаційний період безпосередній керівник підводить підсумки виконання співробітником завдань, поставлених на період адаптації, проводить оцінку працівника. Результати оцінки безпосередній керівник заносить в висновок про роботу нового працівника в період адаптації та проводить бесіду з працівником для надання зворотного зв'язку. Підсумком оцінки може бути рішення про продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудових відносин [4].

Таблиця 1 – Перелік адаптаційних заходів

Термін виконання	Захід	Відповідальний
До початку виходу нового працівника	Організація робочого місця для нового працівника (за необхідності): ✓ стіл та крісло; ✓ перепустка в офіс, канцтовари, тощо	Господарський відділ Безпосередній керівник (в лісових офісах/філіях)
	Подача заявки на пошту для створення електронної адреси та на видачу комп'ютерної техніки новому працівнику (за необхідності)	Безпосередній керівник
	Підготовка робочого комп'ютера (ноутбука), монітора, клавіатури, тощо;	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ (для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за підготовку комп'ютерної техніки (для філій);
	Створення облікового запису, поштової адреси, надання доступів, необхідних для роботи	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій)/відповідальна особа за надання доступів (для філій).
	Проведення вступного інструктажу з охорони праці, інструктажів з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	Відповідальна особа за проведення інструктажів з охорони праці, цивільного захисту, пожежної небезпеки
1-й робочий день	Ознайомлення з посадовим окладом	Працівник, відповідальний за нарахування заробітної плати
	Ознайомлення з наказом про призначення, посадовою інструкцією та іншими організаційно-розпорядчими документами	Відповідальна особа з питань управління персоналом
	Ознайомлення з Антикорупційною програмою Підприємства, Кодексом етики, Законом України «Про запобігання корупції», роз'ясненням про декларування, тощо; Заповнення форми по конфліктам інтересів	Відповідальна особа з питань запобігання та виявлення корупції
	Проведення первинного інструктажу на робочому місці (до початку роботи); Проведення знайомства з колективом та контактними особами інших структурних підрозділів, з якими працівник регулярно взаємодіятиме в процесі роботи; Ознайомлення з основними офісними приміщеннями;	Безпосередній керівник Безпосередній керівник/Наставник

Продовження табл. 1

	<p>Ознайомлення зі структурою Підприємства та роллю працівника в ній, з цілями роботи Підприємства загалом, порядком взаємодії з іншими підрозділами;</p> <p>Пояснення завдань, що ставляться перед новим працівником протягом адаптаційного періоду. Обговорення термінів та методів їх виконання</p>	
	Видача і закріплення налаштованої робочої комп'ютерної техніки.	Відділ діджиталізації (для апарату та лісових офісів)/відповідальна особа за видачу комп'ютерної техніки (для філій)
Перший тиждень	Зустріч з новим працівником для постановки чітких цілей, завдань і очікувань для формування плану адаптації	Безпосередній керівник
	Проходження програми адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання	Новий працівник Менеджер з персоналу відділу навчання персоналу
	Ознайомлення з основними положеннями та правилами роботи Підприємства; Оформлення плану адаптації після зустрічі з безпосереднім керівником; Погодження плану адаптації з безпосереднім керівником	Новий працівник
Перший тиждень	Навчання з питань охорони праці для працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки за затвердженою програмою для конкретної професії у філії.	Інженер з охорони праці, Безпосередній керівник
Перший - другий тиждень	Стажування працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки на робочому місці за затвердженою програмою	Безпосередній керівник працівника, Відповідальний за проведення стажування
	Допуск працівника до самостійної роботи після завершення стажування	Безпосередній керівник працівника
Впродовж усього адаптаційного періоду	Коригувальні розмови (за потреби, на розсуд безпосереднього керівника); Уточнення цілей та завдань, контроль їх виконання; Надання додаткової інформації, неформальне навчання	Безпосередній керівник/Наставник
за 10 днів до закінчення адаптаційного періоду	Підведення підсумків. Безпосередній керівник заповнює план адаптації нового працівника, вказуючи результат виконання завдань на адаптаційний період; Прийняття рішення про продовження/припинення трудових відносин з новим працівником; Інформування працівника про виконання/не виконання плану адаптації; Інформування відповідального працівника за адаптацію	Безпосередній керівник
за 5 днів до закінчення адаптаційного періоду	Надання для заповнення: - безпосередньому керівнику заключення про роботу нового працівника в період адаптації;	Відповідальна особа за адаптацію

	новому працівнику анкети за підсумками адаптації працівника	
	Заповнення на бланку заключення про роботу нового працівника в період адаптації та передача його відповідальній особі за адаптацію	Безпосередній керівник
	Заповнення анкети за підсумками адаптації працівника та передача її відповідальній особі за адаптацію	Новий працівник
Останній день адаптаційного періоду	Звільнення працівника у разі не виконання завдань, встановлених планом адаптації	Менеджер з персоналу відділу роботи з персоналом (для апарату/лісового офісу); Інспектор з кадрів (для філій)
	Проведення інвентаризації раніше наданої комп'ютерної техніки, а також перевірка її (відсутність фізичних пошкоджень та коректна робота програмної складової) з метою встановлення можливості готовності комп'ютерної техніки до подальшого використання. Закриття доступів співробітника до корпоративних систем, акаунтів, електронної пошти та інших ресурсів	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за надання доступів(для філій).

Джерело: побудовано на основі [4]

Проаналізувавши перелік адаптаційних заходів (табл. 1) слід відмітити детальне, послідовне та якісне планування кожного етапу адаптаційного періоду, починаючи від організації робочого місця та ознайомлення з ним і закінчуючи оцінюванням виконаних завдань новим працівником з отриманням зворотнього зв'язку від нього.

Перелік заходів послідовно ієрархічно адаптує нового працівника спершу ввівши його в організацію, далі в структурний підрозділ, де він працюватиме, а потім вже в посаду.

Також в переліку адаптаційних заходів зазначено, що впродовж першого тижня адаптації новий працівник проходить програму адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання. Окрім всіх необхідних шаблонів документів для проходження програми адаптації персоналу даний електронний курс має наступні матеріали:

Про компанію. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає про корпоративну культуру підприємства, його історію, місію, цінності та пріоритети. Також зазначена інформація про керівництво, структуру, бізнес-процеси підприємства та програми розвитку. Розповідаються про наступні основні корпоративні цінності, які визначають корпоративну культуру підприємства: компетентність, професіоналізм, добросовісність, надійність, взаємна повага, результативність, постійне вдосконалення, підприємливість [8].

Адаптація нових працівників. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає: як найшвидше та якісно влитись в команду підприємства; хто та як відповідає за ваш адаптаційний період задля швидкого опанування обов'язків, зменшення шансу помилки та підвищення продуктивності; до кого в разі чого можна звернутись по допомогу чи пораду. Детально розібрані всі етапи адаптаційного періоду, а саме роз'яснено що на кожному етапі очікує новоприйнятого працівника та що від нього вимагається впродовж всього періоду адаптації. Зазначено, що за 5 днів до закінчення терміну адаптації задля подальшого покращення та оптимізації адаптації працівників у підприємстві необхідно надати зворотній зв'язок. Описано дрес-код, як складову корпоративної політики, задля підтримки офіційної ділової атмосфери в підприємстві. Задля підтримки позитивної та

продуктивної атмосфери в офісі, зазначено правила поведінки в офісі в розрізі наступних елементів: особистий робочий простір, культура спілкування, повага до колег, співпраця з колегами, увага до інших, повага до робочого часу, хворійте вдома, дбайте про мікроклімат, спільні зони, робоче місце, ставтеся дбайливо до офісної техніки [8].

Структура центрального апарату. В даному навчальному матеріалі за допомогою відеоролика показаний шлях в центральному апараті підприємства до ліфту. Далі з'являється інтерактивний режим, в якому в довільному порядку можна ознайомитись із розташуванням необхідного нам департаменту/відділу або сектору та отримати інформацію щодо їх складу та функціоналу [8].

Часто поставлені питання. В даному навчальному матеріалі наведена для ознайомлення інформація з рекомендаціями щодо усунення наступних проблем: проблеми з принтером, проблеми з поштою/мегаполісом, бронювання конференц зала, отримання канцелярії, написання заяви, питання по нарахуванню заробітної плати [8].

Зворотний зв'язок по програмі адаптації. В даному розділі новий працівник може поділитись своїми враженнями та думками щодо самої процедури адаптації працівників, а також поділитись які складнощі під час проходження виникали і які є побажання його покращення цього [8].

Проаналізувавши інформацію в даному електронному курсі для нових працівників, слід зазначити, що одночасно з проходженням курсу новий працівник отримує якісне уявлення про корпоративну культуру підприємства, яке сформовано інформацією щодо системи цінностей, ділових принципів, кодексу етики та норм поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами. Також помітні в навчальному курсі такі складові корпоративної культури як: культура взаємин із зовнішнім середовищем, культура навчання та розвитку працівників, культура праці.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві у галузі управління персоналом кадрового резерву та задля оперативного та якісного закриття вакансій для посад по філіях – лісничих та директора філії, а по підприємству – заступник директора лісового офісу підприємством наказом № 1221 від 29.06.2023 року було затверджено Положення про кадровий резерв в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України», а також затверджено графік виконання підготовки кадрового резерву на дані посади та склад конкурсної комісії по відбору кадрового резерву на дані посади [6].

Кадровий резерв – спеціально сформована та підготовлена група працівників, які є внутрішніми потенційними кандидатами на заміщення керівних посад та мають високий рівень розвитку професійних компетенцій та управлінський потенціал [6].

Розвиток кадрового резерву підприємства спрямований на:

- забезпечення стійкості підприємства шляхом заповнення ключових керівних позицій серед учасників кадрового резерву;
- розвиток та утримання талановитих працівників;
- зниження рівня витрат на підбір та адаптацію персоналу [6].

Підприємством встановлені наступні базові вимоги до кандидатів: 1) стаж роботи на підприємстві не менше 2-х років. Якщо кандидат має стаж роботи менше 2-х років, то в такому випадку необхідне погодження керівника; 2) наявність повної вищої освіти (освітній кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст); 3) наявність досвіду роботи на керівних посадах (обов'язково для резервістів на посади вищої та середньої управлінської ланки); 4) бажання кандидата до подальшого розвитку та зростання; 5) готовність брати на себе більше відповідальності, нові складні завдання (в т.ч. мобільність) [6].

Наявна система кадрового резерву передбачає подання у філіях інспектором з кадрів переліку працівників визначених філією кандидатами на зазначені посади менеджера з мотивації та адміністративної діяльності відповідному регіональному лісовому офісу [6].

Після цього працівники департаменту з персоналу надає корпоративні електронні адреси кандидатам, які включені вже в перелік резервістів та мають доступ до

навчального порталу ДП «Ліси України» [6].

В навчальному порталі містяться розроблені департаментом з персоналу навчальні курси, які охоплюють безліч напрямків професійного зростання в залежності від компетенції, яку необхідно розвинути резервісту [6].

Перелік доступних навчальних курсів: «Швидкий старт», «Основні функції менеджменту», «Основні функції менеджера. Координація», «Основні функції менеджера. Планування», «Основні функції менеджера. Контроль», «Основні функції менеджера. Мотивація», «Етика ділового листування», «Excel», «Система електронного документообігу «Мегаполіс»», «Програма адаптації нових працівників», Управління нарадами: від хаосу до порядку», «Ситуаційне лідерство», «Метод «Альпи»», «Принцип Паретто», «Вступний інструктаж з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій в надзвичайних ситуаціях», «Практичні інструменти тайм-менеджменту», «Вступний інструктаж з охорони праці», «Перемагаємо стрес», «Постановка задачі по СМАРТ» [5].

Перелік курсів активно та систематично оновлюється, також проводяться онлайн-вебінари, записи яких доступні, для тих хто не мав змоги до них приєднатися.

Навчальний портал має зручний інтерфейс та надає детальну покрокову довідку щодо користування ним, що створює комфортні умови для опанування користувачами, які мають низький рівень навичок щодо роботи за комп'ютером.

Окрім проходження навчання резервістами філій у навчальному порталі є закріплені за ними по філії куратор, який розробляє для кожного резервіста індивідуальний план розвитку (далі – ІПР) [7].

Загальна схема роботи з ІПР наглядає наступним чином: 1) вивчення результатів та рекомендацій оціночних процедур; 2) визначення пріоритетних для розвитку напрямів (рекомендована зона розвитку в листі); 3) ознайомлення з методикою складання ІПР. Вивчення приклади дій, що розвивають; 4) складання, обговорення та узгодження проекту ІПР з куратором; 5) узгодження ІПР з відповідальним відділу навчання персоналу департаменту з персоналу; 6) реалізація запланованих дій протягом року; 7) оцінка реалізації ІПР [7].

Задля досягнення встановленої мети застосовуються наступні методи навчання резервіста (табл.2) [7].

Таблиця 2 – Методи навчання резервіста

Метод	Зміст
Розвиток на робочому місці	Поточні доручення і завдання, які сприяють розвитку необхідної компетенції
Спеціальні проекти	Участь в проектах або тимчасове призначення на посаду, що потребує більш високого рівня відповідної компетенції.
Навчання на досвіді інших	Спільна діяльність та спостереження за колегою, у якого добре розвинута потрібна бажана компетенція.
Зворотний зв'язок	Обговорення з колегами та підлеглими шляхів вдосконалення відповідних компетенцій.
Самоосвіта	Вивчення профільної літератури, аналіз та самостійний пошук власних нових ефективних моделей поведінки.
Тренінги і семінари	Участь в навчальних програмах з короткочасним відривом від основної роботи.

Джерело: побудовано на основі [7]

План розвитку резервіста виглядає наступним чином (табл.3).

Проаналізувавши план розвитку резервіста (табл. 3) слід відмітити його відповідність принципам цілепокладання SMART, що забезпечує підґрунтя для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3 – План розвитку резервіста

ПЛАН РОЗВИТКУ РЕЗЕРВІСТА			
ПІБ працівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ безпосереднього керівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ наставника:			
Дата заповнення плану розвитку:			
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ			
Компетенції які потребують розвитку	Опис бажаної поведінки по компетенції	Рекомендації по розвитку (по результатам оцінки)	Рекомендації безпосереднього керівника
КАРТА РОЗВИВАЮЧИХ ДІЙ			
Стратегія розвитку	Конкретні дії	Терміни, відповідальні	Коментарі
Розвиток на робочому місці (конкретні доручення/завдання із щоденної роботи, які сприяють розвитку необхідної компетенції)			
Навчання на досвіді інших (спостереження за людиною, у якої ця компетенція розвинена високо; спільне обговорення з нею її досвіду)			
Пошук зворотного зв'язку (обговорення з колегами та підлеглими своєї роботи з точки зору цієї компетенції)			
Тренінги та семінари (участь у навчальних заходах)			
Самоосвіта (аналіз своєї роботи і самостійний пошук більш ефективних форм роботи, зокрема читання специфічної літератури)			
Проекти (участь в проекті або тимчасове призначення на посаду)			

Джерело: побудовано на основі [6]

При навчанні акцентується увага на наступних професійних компетенціях: управління людським ресурсом, прийняття ефективних рішень, відповідальність, робота в команді, стратегічне бачення, результативність, координація та контроль [7].

Функції куратора кадрового резерву наступні:

1. Встановлення контакту з резервістом. Після затвердження списку із персональним закріпленням, куратор і резервіст мають провести ознайомчу зустріч (онлайн чи офлайн). Мета – визначити зручний канал комунікації та встановити формат проведення зустрічей.

2. Погодження ІПР. Ознайомлення з ІПР підопічного та погодження графіку взаємодії на 1-й квартал поточного року (дата, час, місце, якщо зустріч офлайн).

3. Щомісячна консультація резервіста. Раз на місяць проводити 1-годинну бесіду з резервістом щодо поточного виконання ІПР та обговорення завдань для опрацювання.

4. Щоквартальна оцінка виконання ІПР та звіт відділу навчання. Наставник повинен раз на квартал зустрітись з резервістом для аналізу виконання ІПР та надання звіту про досягнення і проблеми підопічного. За підсумками – надається звіт за

встановленою формою у відділ навчання центрального апарату.

5. Звіт і рекомендації за підсумками року. До кінця року куратор має надати рекомендації щодо ефективності роботи резервіста протягом року за встановленою формою. У разі продовження участі у проекті, уточнюється кандидатура підопічного резервіста та складається новий ІПР [7].

Для кураторів напрацьовані 3 кроки щодо ІПР:

- 1 раз на місяць. Встановити зв'язок з резервістом. Обговорити з ним поточні питання, які виникли під час виконання ІПР;

- 1 раз на квартал. Провести співбесіду з резервістом щодо проходження ІПР, за якими позиціями досягнуто стабільного нового рівня? Які складнощі виникли під час інтеграції нової навички в реальну поточну діяльність? Варіанти коригування? За підсумками співбесіди скласти звіт (форму звіту отримати у відділі навчання);

- 1 раз на рік. Оцінити підсумки роботи резервіста протягом року. Чи є усвідомлення персональної корисності та задоволення після досягнення бажаного? Скласти звіт за підсумками року та додати власні думки і рекомендації щодо подальшої участі резервіста у проекті;

- Протягом року тримати тісний зв'язок з підопічним. Мати у себе ІПР підопічного учасника резерву. Бути готовим допомогти резервісту у вирішенні проблем щодо вивчення та впровадження компетенції, корегування ІПР. Самому також вдосконалюватись та розвиватися, адже крім капіталізації власних навичок і знань, ви маєте виходити на новий рівень професіоналізму [7].

Зазначимо, що система кадрового резерву ДП «Ліси України» ефективно побудована, адже вона: 1) чітко визначає перелік посад, які стратегічно важливі та рушійні для подальшого розвитку; 2) під дані посади підбирає мотивованих та зі значним потенціалом працівників; 3) визначає перелік універсальних та управлінських компетенцій, розвиток яких дозволять підвищити ефективність потенційних менеджерів; 4) закріплює за резервістами досвідчених кураторів, які під індивідуальні особливості кожного резервіста підбирають кращі методи навчання.

Висновки. ДП «Ліси України» – найбільше лісогосподарське підприємство України, яке має в користуванні 6,6 млн га лісового фонду із 10,4 млн га загального лісового фонду України та штат у кількості 23,7 тис. працівників. Адаптація персоналу побудована на детальному, послідовному та якісно спланованому переліку адаптаційних заходів та системі оцінювання виконаних новим працівником завдань із врахуванням його зворотнього зв'язку. Розвиток персоналу побудований на системі кадрового резерву. Він в свою чергу, передбачає розвиток в здібних та мотивованих резервістів (шляхом виконання плану розвитку резервістів сформованими кураторами) необхідних компетенцій для потенційного заміщення критично важливих для розвитку підприємства посад. Системи адаптації та розвитку персоналу підкріплені ефективним застосуванням електронних курсів на дистанційній платформі навчання. Окрім виконання поставлених завдань дистанційна платформа навчання знайомить нових працівників з системою цінностей, діловими принципами та нормами поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами, внаслідок чого формується уявлення про корпоративну культуру підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне агентство лісових ресурсів України - Загальна характеристика лісів України. Головна | Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 23.10.2024).

2. Про ДП «Ліси України». Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (дата звернення: 23.10.2024).

3. Головна. Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2024).

4. Наказ та Положення про адаптацію персоналу в ДП "Ліси України". *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/323746/view?q=про%20адаптаці> (дата звернення: 23.10.2024).
5. Навчальний портал ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.davintoo.com/> (дата звернення: 23.10.2024);
6. Наказ та Положення про кадровий резерв. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290519/view?q=наказ> (дата звернення: 23.10.2024);
7. Вступний семінар-практикум для кураторів кадрового резерву ДП «Ліси України». *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290510/view?q=7.Вступний%20семінар-практикум%20для%20кураторів%20кадрового%20резерву%20ДП%20«Ліси%20України»> (дата звернення: 23.10.2024);
8. Програма адаптації нових працівників. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/courses/execute/1347676> (дата звернення: 23.10.2024).

REFERENCES

1. Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy - Zahalna kharakterystyka lisiv Ukrainy. *Holovna | Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy*. Available at: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (accessed : 23.10.2024).
2. Pro DP «Lisy Ukrainy». *Ofitsiyni sait – DP «Lisy Ukrainy»*. Available at: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (accessed : 23.10.2024).
3. Holovna. *Ofitsiyni sait – DP «Lisy Ukrainy»*. Available at: <https://e-forest.gov.ua/> (accessed : 23.10.2024).
4. Nakaz ta Polozhennia pro adaptatsiiu personalu v DP "Lisy Ukrainy". *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/323746/view?q=про%20адаптаці> (accessed : 23.10.2024).
5. Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy". Available at: <https://e-forest.davintoo.com/> (accessed : 23.10.2024);
6. Nakaz ta Polozhennia pro kadrovi rezerv. *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290519/view?q=наказ> (accessed : 23.10.2024);
7. Vstupnyi seminar-praktykum dlia kuratoriv kadrovoho rezervu DP «Lisy Ukrainy». *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290510/view?q=7.Вступний%20семінар-практикум%20для%20кураторів%20кадрового%20резерву%20ДП%20«Ліси%20України»> (accessed : 23.10.2024);
8. Prohrama adaptatsii novykh pratsivnykiv. *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/courses/execute/1347676> (accessed: 23.10.2024)