

Приложение к приказу № 186/01-18
АО «ЮТЭК – НВР»
от «15» августа 2018г № _____

Утверждаю:
Временно исполняющий
обязанности директора
А.Н. Пухов



15 » 08 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ

АО «АО ЮТЭК - НВР»

г. Нижневартовск

2018 год

Положение о кадровом резерве

АО «ЮТЭК – НВР»

1 Настоящее положение о кадровом резерве (далее - Положение) АО «ЮТЭК – НВР» (далее – Общество) адаптировано и разработано на основе типового для всех дочерних обществ Положения о кадровом резерве Акционерного общества «Югорская региональная электросетевая компания» - управляющей организации АО «ЮЭК».

2 Положение распространяет свое действие в отношении всех сотрудников АО «ЮТЭК – НВР».

1. Введение

1.1. Настоящее Положение разработано в целях создания управленческого кадрового резерва второго уровня и кадрового резерва на ключевые должности, создания определенного регламента по процессу своевременного обеспечения потребностей Общества квалифицированными руководителями и работниками, а также в целях создания условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала и развития профессиональных и управленческих компетенций.

1.2. Развитие кадрового резерва является неотъемлемой составляющей системы обучения и развития персонала, направлено на совершенствование управленческого потенциала Общества и повышение качественного состава его основного ресурса - работников.

2. Общие положения

2.1. Для раскрытия потенциала работников Общества, их мотивирования на профессиональное развитие и построение внутрикорпоративной карьеры, а также в целях своевременного обеспечения потребностей Общества в квалифицированных работниках, разделяющих корпоративные ценности, используются следующие ключевые механизмы - формирование и работа с кадровыми резервами, реализация программ ротации и мобильности персонала.

2.2. Формирование и работа с кадровыми резервами является частью процесса карьерного планирования и представляет собой инструмент раннего выявления наиболее перспективных, мотивированных работников, развития их профессиональных и управленческих компетенций и продвижения их в компании.

2.3. Формирование кадровых резервов Общества призвано достичь следующих целей:

- своевременное укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей в компаниях высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями, способными успешно решать поставленные задачи;
- обеспечение преемственности профессионального и управленческого опыта;
- сокращение периода адаптации назначаемых на должности работников;

Положение о кадровом резерве

АО «ЮТЭК – НВР»

1 Настоящее положение о кадровом резерве (далее - Положение) АО «ЮТЭК – НВР» (далее – Общество) адаптировано и разработано на основе типового для всех дочерних обществ Положения о кадровом резерве Акционерного общества «Югорская региональная электросетевая компания» - управляющей организации АО «ЮЭК».

2 Положение распространяет свое действие в отношении всех сотрудников АО «ЮТЭК – НВР».

1. Введение

1.1. Настоящее Положение разработано в целях создания управленческого кадрового резерва второго уровня и кадрового резерва на ключевые должности, создания определенного регламента по процессу своевременного обеспечения потребностей Общества квалифицированными руководителями и работниками, а также в целях создания условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала и развития профессиональных и управленческих компетенций.

1.2. Развитие кадрового резерва является неотъемлемой составляющей системы обучения и развития персонала, направлено на совершенствование управленческого потенциала Общества и повышение качественного состава его основного ресурса - работников.

2. Общие положения

2.1. Для раскрытия потенциала работников Общества, их мотивирования на профессиональное развитие и построение внутрикорпоративной карьеры, а также в целях своевременного обеспечения потребностей Общества в квалифицированных работниках, разделяющих корпоративные ценности, используются следующие ключевые механизмы - формирование и работа с кадровыми резервами, реализация программ ротации и мобильности персонала.

2.2. Формирование и работа с кадровыми резервами является частью процесса карьерного планирования и представляет собой инструмент раннего выявления наиболее перспективных, мотивированных работников, развития их профессиональных и управленческих компетенций и продвижения их в компании.

2.3. Формирование кадровых резервов Общества призвано достичь следующих целей:

- своевременное укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей в компаниях высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями, способными успешно решать поставленные задачи;
- обеспечение преемственности профессионального и управленческого опыта;
- сокращение периода адаптации назначаемых на должности работников;

- выделение работников с выраженным потенциалом, способных быть проводниками идей, ценностей и корпоративной культуры;
- создание дополнительных возможностей для кадрового роста наиболее компетентных работников, обладающих высоким потенциалом к развитию;
- создание возможностей для планирования компаниями, а также самими работниками профессиональной карьеры в компаниях;
- мотивирование работников на дальнейшее профессиональное развитие, освоение более сложных задач, расширение зоны профессиональной ответственности;
- определение приоритетов инвестирования в развитие и обучение работников.

2.4. Кадровые резервы формируются из числа наиболее перспективных работников Общества, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, обладающих профессионально-деловыми и личностными качествами, позволяющими им в будущем претендовать на занятие целевых должностей.

2.5. Для членов кадровых резервов в качестве целевых могут определяться как должности более высокого уровня, так и должности сравнимого уровня с иным функционалом и уровнем принятия решения; для резервиста может быть предусмотрено несколько целевых должностей с поэтапным движением по ним.

2.6. Кадровые резервы формируются на конкурсной основе.

2.7. основополагающими принципами формирования кадровых резервов являются:

- перспективность - кадровые резервы формируются как под текущие, так и под перспективные потребности;
- актуальность - резерв формируется под конкретные должности (введенные и планируемые к введению);
- максимальность - соответствие численности кадровых резервов полной потребности в замещении должностей;
- включенность в процесс карьерного планирования - определение целевой должности может рассматриваться как один из этапов планирования карьеры работника;
- единство кадрового пространства — определение целевых должностей для членов кадровых резервов и принятие решений об их назначениях осуществляются в рамках всего электросетевого комплекса;
- принцип равных возможностей - обеспечение максимально полного охвата потенциальных кандидатов - работников Общества и компании электросетевого комплекса в целом за счет использования различных способов выдвижения, предоставление им возможностей участвовать в конкурсном отборе;
- добровольность - добровольность включения и нахождения работников в составе кадровых резервов, а также прохождения кандидатами оценочных мероприятий;
- объективность - единство требований, предъявляемых к кандидатам для включения в кадровые резервы, всесторонняя и объективная оценка кандидатов, учитывающая результаты их профессиональной деятельности, знания, навыки и уровень развития компетенций;
- коллегиальность - коллегиальность при принятии решений по

формированию кадровых резервов;

- гласность - доступность информации о формировании и работе с кадровыми резервами, что способствует увеличению мотивирующего значения работы с резервом для персонала;
- персональная ответственность - члены кадровых резервов несут персональную ответственность за выполнение поставленных перед ними задач; действующие руководители резервистов и руководители, должности которых являются целевыми для членов кадровых резервов, - за оказание содействия резервистам в выполнении поставленных перед ними задач;
- приоритетность - приоритетное инвестирование в обучение и развитие членов кадрового резерва, преимущественное право резервистов на замещение целевых вакантных должностей.

2.8. Настоящее Положение определяет:

- виды и уровни кадровых резервов;
- принципы, порядок формирования и работы с кадровыми резервами;
- центры формирования и работы с кадровыми резервами (в данном случае – создание комиссии по формированию кадровых резервов) и ответственность структурных подразделений Общества;
- процедуру координации работы с кадровыми резервами.

3. Виды кадровых резервов

3.1. Формируются следующие виды кадрового резерва:

- управленческий кадровый резерв;
- кадровый резерв на ключевые должности.

3.2. Управленческий кадровый резерв формируется в целях своевременного замещения руководящих должностей Общества работниками требуемой квалификации, обладающими высоким уровнем развития управленческих компетенций и разделяющими корпоративные ценности.

3.3. Кадровый резерв на ключевые должности создается в целях своевременного замещения ключевых должностей Общества (руководителей и специалистов) работниками требуемой квалификации, приобретение которой требует длительного периода подготовки и глубокого знания специфики деятельности, а также в целях обеспечения преемственности управления технологическими процессами.

3.4. Кадровый резерв на ключевые должности формируется на уровне исполнительного аппарата Общества. В качестве ключевых определены:

- начальник ПТО;
- начальник РЭС – 1;
- начальник РЭС – 2;
- начальник РЭС – 3;
- начальник СУЭЭ;
- начальник ОДС;
- старший мастер РЭС – 1;
- старший мастер РЭС – 2;
- старший мастер РЭС – 3;
- диспетчер ОДС.

3.5. По источникам формирования управленческие кадровые резервы делятся на внутренние и внешние.

3.6. Внутренние резервы формируются из числа работников Общества. Члены внутренних резервов имеют преимущественное право для назначения на целевые должности.

3.7. Внешние резервы формируются из числа потенциальных кандидатов на работу, включая бывших работников Общества и электросетевого комплекса в целом (для управленческих кадровых резервов), студентов и выпускников профильных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования.

4. Управленческий кадровый резерв

4.1. Управленческий кадровый резерв Общества формируется на двух уровнях:

Управленческий кадровый резерв первого уровня формируется АО «ЮРЭСК» - управляющей организацией АО «ЮЭК» на должности:

- генеральный директор / директор (единоличный исполнительный орган);
- Заместители директора;
- главный инженер;
- главный бухгалтер.

4.1.1. Управленческий кадровый резерв второго уровня:

- директор (единоличный исполнительный орган);
- главный инженер;
- главный бухгалтер.

4.2. В управленческие кадровые резервы на каждую целевую должность должно быть включено не менее одного и не более трех кандидатов.

4.3. Требования к кандидатам на включение в состав управленческих кадровых резервов формируются на основе квалификационных требований к целевым должностям.

4.4. Кандидаты для участия в конкурсе на включение в состав управленческих кадровых резервов должны соответствовать следующим требованиям.

4.4.1. Формальные требования:

- соответствие квалификационным требованиям в части высшего образования по профилю для целевой должности;
- соответствие квалификационным требованиям нормам ЕТКС и профессиональным стандартам целевой должности по опыту, стажу и навыкам работы.
- Требование к мотивации для первого управленческого уровня - мобильность (готовность кандидата к работе в других компаниях электросетевого комплекса, других муниципальных образованиях Ханты-Мансийского автономного округа - Югры).

4.5. Решение о включении в управленческий кадровый резерв принимается на основании оценки уровня управленческих компетенций,

определенных квалификационными требованиями (перечень и описание компетенций представлены в приложении 1 к настоящему Положению), и компетенций, характеризующих мотивационный профиль кандидатов.

4.6. Единый для всех видов кадровых резервов перечень и описание компетенций, характеризующих мотивационный профиль кандидатов, представлены в приложении 2 к настоящему Положению, единая для всех видов кадрового резерва шкала развития компетенций и их по уровневое описание представлены в приложении 3 к настоящему Положению.

4.7. Каждый руководитель структурного подразделения Общества несет персональную ответственность за формирование и подготовку кадрового резерва в своем подразделении.

5. Кадровый резерв на ключевые должности

Требования к формированию кадровых резервов на ключевые должности.

5.1. В качестве ключевых должностей, требующих формирования кадрового резерва, определены следующие должности специалистов и руководителей:

- должности, качественное замещение которых возможно только работниками, имеющими значительный стаж работы в электросетевом комплексе по определенным направлениям деятельности, - на постоянной основе;

- должности, которые необходимо укомплектовать оперативно и качественно в целях обеспечения решения текущих и перспективных задач, поставленных перед компаниями, в условиях отсутствия специалистов требуемой квалификации на рынке труда - на определенный период времени;

- должности, с укомплектованием которых существуют проблемы, на определенный период времени.

5.2. Предложение по перечню (обновлению перечня) ключевых должностей Общества формируется комиссией по кадровому резерву, применительно к структуре может изменяться в целях производственной необходимости решением вышеуказанной комиссии.

5.3. Численность кадровых резервов на ключевые должности компаний определяется потребностями в закрытии соответствующих позиций, при этом рекомендуемое число резервистов - не менее одного и не более двух на каждую ключевую должность.

5.4. Требования к образованию, опыту работы, возрасту кандидатов для включения их в состав кадрового резерва устанавливаются отдельно для каждой ключевой должности (группы должностей) в зависимости от ключевых должностей, под которые формируется резерв, могут быть определены дополнительные требования к кандидатам.

5.5. Требования к мотивации кандидатов:

- мотивация к работе на целевой должности, готовность к изменениям, ориентация на развитие;

- мобильность (готовность кандидата работе в других подразделениях Общества, готовность к частым командировкам).

5.6. Решение о включении в кадровый резерв на ключевые должности принимается на основании соответствия кандидата установленным

формальным требованиям и дополнительным требованиям (при их наличии), с учетом оценки уровня компетенций - ответственность и лояльность и компетенций, характеризующих мотивационный профиль кандидатов.

5.7. Для работников, включаемых в состав кадровых резервов на ключевые должности, целесообразно осуществлять карьерное планирование, предусматривающее дальнейшее продвижение работника в компаниях.

6. Общий порядок формирования кадровых резервов

6.1. Кадровые резервы формируются на конкурсной основе.

6.2. Победители конкурса «Лучший по профессии» могут быть включены в кадровый резерв с согласия работника.

6.3. Комиссия по формированию кадровых резервов издаёт приказ об утверждении положения о кадровом резерве с указанием сроков реализации этапов проекта.

6.4. Этапы формирования (доукомплектования) кадрового резерва и сроки их реализации:

I этап - объявление о проведении конкурса, сбор заявок на участие в конкурсе - 20 рабочих дней;

II этап - проверка соответствия кандидатов формальным требованиям, предъявляемым к участникам конкурса на включение в состав кадрового резерва, сбор рекомендаций по кандидатам (при необходимости) для управленческого кадрового резерва - 20 рабочих дней, кадрового резерва на ключевые должности - 15 рабочих дней;

III этап - проведение мероприятий по отбору кандидатов, подготовка предложений по составу кадрового резерва на соответствующие целевые должности для управленческого кадрового резерва - 40 рабочих дней, для кадрового резерва на ключевые должности - 15 рабочих дней;

IV этап - рассмотрение комиссией по кадровому резерву предложений по формированию и утверждению состава резерва.

6.5. Порядок реализации I этапа:

6.5.1. Информация о начале проведения конкурса по формированию (доукомплектованию) кадрового резерва и условиях его проведения должна быть размещена на корпоративном сайте,

6.5.2. Способы доведения информации до потенциальных участников конкурса по всем видам кадровых резервов - информационные письма, в том числе посредством электронной почты, производственные совещания, размещение информации на корпоративном сайте.

6.5.3. Информация о проведении конкурса в обязательном порядке должна содержать перечень документов, необходимых для участия в конкурсе, указание на место и сроки приема документов.

6.5.4. Для участия в конкурсе работники должны представить следующие документы:

- заявление на участие в конкурсе с указанием возможной целевой должности (приложение 4 к настоящему Положению);
- справка-объективка;
- согласие кандидата на обработку персональных данных (приложение 5 к настоящему Положению);

- рекомендация - согласие непосредственного руководителя на участие кандидата в конкурсе с предложениями по возможным целевым должностям (приложение 6 к настоящему Положению);

- эссе, написанное кандидатом по заданной теме, которая должна быть сформулирована таким образом, чтобы кандидат мог продемонстрировать знание функционала и ключевых задач по целевой должности и предложить варианты их решения (только для кандидатов в управленческий кадровый резерв).

6.5.5. Пакет документов представляется кандидатом в комиссию по формированию кадровых резервов.

6.6. Порядок реализации II этапа:

6.6.1.6.6.1. Комиссией по формированию кадровых резервов осуществляется проверка кандидатов на предмет соответствия формальным требованиям, предъявляемым к участникам конкурса на включение в состав управленческого кадрового резерва. Дополнительно может быть осуществлен сбор рекомендаций на кандидата, комплект материалов дополняется информацией о поощрениях кандидатов, наличии у них дисциплинарных взысканий.

6.6.2. К участию в конкурсе допускаются кандидаты:

- соответствующие формальным требованиям;
- письменно подтвердившие готовность к работе в других компаниях электросетевого комплекса, других регионах;
- занимающие должности, являющиеся источником формирования определенного уровня управленческого кадрового резерва или в соответствии с локальным нормативным актом Общества (для кандидатов управленческого кадрового резерва);
- эссе, которое подтверждает (демонстрирует) мотивацию кандидата на подготовку к занятию целевой должности и его готовность принять на себя ответственность за реализацию задач по целевой должности (для кандидатов управленческого кадрового резерва).

6.7. Порядок реализации III этапа:

6.7.1. Комиссией по формированию кадровых резервов.

6.7.2. для всех кандидатов, допущенных к участию в конкурсе, организуется проведение оценочных мероприятий в целях определения уровня их компетенций, мотивации и потенциала к развитию.

6.7.3. Инструменты оценки, которые могут быть использованы в зависимости от уровня формируемого кадрового резерва, представлены в приложении 7 для управленческого резерва, в приложении 8 для резерва на ключевые должности.

6.7.4. По итогам оценочных мероприятий:

- формируются индивидуальные профили компетенций и мотивационные профили кандидатов;
- составляется общий рейтинг результатов участников конкурса;
- с учетом пожеланий кандидатов, рекомендаций их руководителей, оценочных процедур составляется рейтинг результатов участников конкурса по каждой целевой должности (по согласованию с кандидатом указанная им изначально целевая должность может быть изменена);
- определяются кандидаты, рекомендованные в состав кадрового резерва по каждой целевой должности.

6.8. Порядок реализации IV этапа:

6.8.1. Комиссией по формированию кадровых резервов формируются предложения по включению кандидатов в управленческие кадровые резервы на целевые должности (сводная форма представления предложений по формированию управленческого кадрового резерва приведена в приложении 9 к настоящему Положению), а также по включению в кадровый резерв на ключевые должности.

6.8.2. Итоговые списки (дополнительные списки) членов управленческого кадрового резерва первого уровня утверждается единоличным исполнительным органом АО «ЮРЭСК» - управляющей организацией АО «ЮЭК»;

6.8.3. Итоговые списки (дополнительные списки) членов управленческих кадровых резервов второго уровня и кадровых резервов на ключевые должности утверждаются единоличным исполнительным органом - директором Общества, либо лицом, исполняющим его обязанности.

7. Порядок работы с членами кадровых резервов

7.1. В целях обеспечения достижения в установленные сроки членами кадровых резервов уровня развития компетенций, необходимого для занятия целевой должности, организуется курирование развития: для каждого резервиста по месту работы назначается наставник из числа опытных работников или руководителей по направлению деятельности целевой должности.

7.2. При включении работника в состав кадрового резерва, центр формирования и работы с которым не является его местом работы, за резервистом, помимо наставника, закрепляется куратор из числа профильных руководителей центра формирования и работы с кадровым резервом.

7.3. Деятельность наставника должна быть направлена на оказание помощи резервисту в овладении профессиональными навыками и подготовке к самостоятельному выполнению служебных обязанностей по целевой должности, для чего наставник должен:

- участвовать в составлении индивидуального плана развития резервиста (далее ИПРР);
- привлекать резервиста к участию в мероприятиях и выполнению задач, способствующих развитию его компетенций;
- давать рекомендации резервисту по источникам получения информации, необходимой ему для профессионального развития;
- контролировать выполнение резервистом мероприятий, внесенных в ИПРР, в том числе проводить промежуточную оценку выполнения резервистом ИПРР;
- участвовать в итоговой оценке эффективности выполнения резервистом ИПРР.

7.4. Куратор призван осуществлять стратегическое руководство подготовкой резервиста к занятию целевой должности, в рамках которого предусматривается:

- определение ключевых направлений развития резервиста с учетом задач стоящих перед Обществом;
- согласование ИПРР резервиста;
- проведение с резервистом установочных собеседований в целях доведения до него информации о ключевых задачах и проблемах,

решение которых предполагает исполнение обязанностей по целевой должности;

- контроль готовности резервиста к выполнению обязанностей по целевой должности;
- участие в итоговой оценке эффективности выполнения резервистом ИПРР.

7.5. Подбор наставников и кураторов для резервистов осуществляется комиссией по кадровым резервам в зависимости от уровня кадрового резерва; наставник и куратор (при необходимости) должны быть закреплены за резервистом не позднее 10 рабочих дней с даты утверждения состава кадрового резерва.

7.6. Решение о закреплении наставников / кураторов принимается:

7.6.1. Для членов управленческого кадрового резерва первого уровня - единоличным исполнительным органом АО «ЮРЭСК» - управляющей организацией АО «ЮЭК»;

7.6.2. Для членов управленческих кадровых резервов второго уровня и кадровых резервов на ключевые должности - единоличным исполнительным органом – директором Общества.

7.7. Курирование развития членов кадровых резервов осуществляется Центром формирования и работы с управленческими кадровыми резервами АО «ЮРЭСК» - управляющей организацией АО «ЮЭК»; и комиссией по формированию кадровых резервов первого и второго уровня кадровых резервов соответственно.. Специалисты осуществляют сопровождение резервистов в течение всего срока нахождения в кадровом резерве, консультируют их по вопросам развития компетенций.

Формирование ИПРР для членов кадровых резервов

7.8. Комплекс мероприятий, направленных на подготовку члена кадрового резерва к занятию целевой должности в определенный срок, оформляется в виде ИПРР (приложение 10).

7.9. Формирование и реализация ИПРР осуществляется в целях:

- системной подготовки члена кадрового резерва к исполнению обязанностей по целевой должности;
- повышения ответственности резервистов за развитие своих профессиональных и управленческих компетенций;
- контроля профессионального развития и карьерного роста резервистов;
- формирования планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с учетом реальных потребностей в работниках - членов кадровых резервов.

7.10. ИПРР разрабатывается на период десять месяцев и должен содержать цели развития резервиста и перечень мероприятий по их достижению.

7.11. Формирование ИПРР производится в зависимости от уровня кадрового резерва, комиссией по формированию кадровых резервов резервистом, при участии его непосредственного руководителя по занимаемой должности, наставника и куратора (при его наличии).

7.12. Порядок формирования ИПРР определяется Методическими рекомендациями по формированию индивидуальных планов развития

членов кадровых резервов (приложение 11 к настоящему Положению).
7.13. ИПРР должны быть сформированы в течение 20 рабочих дней с даты утверждения состава кадрового резерва и направлены для рассмотрения комиссии по формированию кадровых резервов для утверждения.

7.14. Мероприятия обучающего характера, запланированные в ИПРР, при необходимости подлежат включению в план подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников по согласованию комиссией по формированию кадровых резервов.

Реализация ИПРР, оценка выполнения ИПРР

7.15. Резервисту необходимо выполнять мероприятия, закрепленные в ИПРР; информацию о невозможности их выполнения, в том числе по причинам от него не зависящим, резервист должен оперативно доводить до наставника, либо непосредственного руководителя по занимаемой должности и членам комиссии по кадровым резервам.

7.16. При невозможности выполнения мероприятий, закрепленных ИПРР, а также в случае, если резервист / наставник / куратор (при его наличии) / член комиссии по кадровым резервам пришли к выводу о неэффективности запланированных мероприятий для достижения членом кадрового резерва уровня развития компетенций, необходимого для занятия целевой должности, в ИПРР могут быть внесены изменения по согласованию с комиссией по формированию кадровых резервов в зависимости от уровня кадрового резерва с обязательным уведомлением о внесенных изменениях резервиста, его наставника и куратора (при его наличии).

7.17. Отчет о выполнении запланированных мероприятий размещается резервистом в специальной графе ИПРР с приложением подтверждающих документов (свидетельств о прохождении обучения, отзывов руководителей об исполнении обязанностей по резервируемой должности и др.); информация по каждому мероприятию подтверждается наставником.

7.18. Промежуточная оценка выполнения резервистом ИПРР осуществляется через пять месяцев после утверждения ИПРР наставником, куратором (при его наличии) и комиссией по формированию кадровых резервов.

7.19. По результатам промежуточной оценки могут быть:

- даны рекомендации резервисту по корректировке его подходов к выполнению ИПРР и развитию компетенций;
- подготовлены предложения по корректировке мероприятий в ИПРР;
- членами комиссии по формированию кадровых резервов подготовлены предложения по смене наставника / куратора в случаях не оказания ими помощи резервисту в объеме, предусмотренном требованиями настоящего Положения.

7.20. Предложения об изменении ИПРР и/или смене наставника / куратора по итогам промежуточной оценки доводятся до Центров формирования и работы с управленческими кадровыми резервами в зависимости от уровня кадрового резерва.

7.21. По истечении срока реализации ИПРР резервист в течение трех рабочих дней представляет отчет о выполнении ИПРР, согласованный

наставником и утвержденный куратором (при отсутствии куратора - утвержденный наставником).

7.22. Комиссией по формированию кадровых резервов осуществляется анализ и обобщение результатов выполнения ИПРР и с учетом рекомендаций наставника и куратора готовятся предложения по организации дальнейшей работы с резервистом:

- о сохранении статуса резервиста или исключении его из состава кадрового резерва;
- об изменении целевых должностей (при необходимости);
- о смене наставника (при необходимости);
- о смене куратора (при необходимости).

7.23. Для работников, сохранивших статус резервиста, разрабатывается ИПРР на следующий период.

8. Порядок выдвижения и назначения членов кадровых резервов

8.1. Комиссия по формированию кадровых резервов должна на регулярной основе производить мониторинг вакантных должностей соответствующего уровня и по согласованию с резервистом, наставником и куратором (при его наличии) формировать предложения по выдвижению кандидатуры резервиста для замещения вакантных должностей.

8.2. Член кадрового резерва может самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру для замещения вакантной должности, подав заявку в комиссию по кадровым резервам по месту наличия вакантной должности.

8.3. При наличии заявки от резервиста на замещение вакантной должности, комиссия запрашивает рекомендации на резервиста у лиц, непосредственно курирующих его подготовку на целевую должность, наставника, куратора, либо у непосредственного руководителя по направлению деятельности.

8.4. Кандидатуры резервистов, предложенные членами комиссии по кадровым резервам или согласованные ими, подлежат рассмотрению в приоритетном порядке.

8.5. При принятии руководителем подразделения решения о назначении на должность кандидата, не являющегося резервистом, при наличии предложения по кандидатуре члена кадрового резерва, для которого данная должность является целевой, комиссия передает документы для принятия решения единоличному исполнительному органу - директору Общества.

8.6. Руководитель подразделения, в котором работает(ют) резервист(ы), обязан довести до сведения комиссии по кадровым резервам информацию о планируемых кадровых перемещениях резервиста(ов), в том числе увольнениях, не позднее 3-х дней с момента получения информации.

9. Координация работы с кадровым резервом

Согласование составов кадровых резервов и методическое обеспечение деятельности по формированию и работе с ними, а также контроль соблюдения требований настоящего Положения осуществляет комиссия

по формированию кадровых резервов.

10. Приложения

1. Перечень и описание компетенций, используемых при формировании управленческого кадрового резерва.
2. Единый перечень компетенций, характеризующих мотивационный профиль кандидатов в кадровые резервы.
3. Единая шкала развития компетенций для всех видов кадрового резерва.
4. Форма заявления на участие в конкурсе с указанием возможной целевой должности.
5. Форма согласия кандидата на обработку персональных данных.
6. Форма заявления на участие в конкурсе с указанием возможной целевой должности
7. Перечень инструментов, рекомендованных для оценки кандидатов в управленческий кадровый резерв в зависимости от его уровня
8. Перечень инструментов, рекомендованных для оценки кандидатов в кадровый резерв на ключевые должности
9. Сводные формы предложений по включению кандидатов в кадровый резерв.
10. Форма индивидуального плана подготовки сотрудника, включенного в кадровый резерв.
11. Методические рекомендации по формированию индивидуальных планов развития членов кадровых резервов.

Исполнитель:

Ведущий специалист по кадрам



Е.В. Кузина

**Перечень и описание компетенций, используемых при формировании
управленческого кадрового резерва**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
<p>Перспективное мышление: анализ ситуации, прогнозирование развития событий с учетом рисков и возможностей планирования действий</p>	<p>Прогнозирование развития ситуации на основе анализа ее текущего состояния, с учетом, для эффективного планирования действий по достижению целей подразделения/компании в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.</p>
<p>Эффективное администрирование: использование ресурсов управления и исполнения (постановка задачи, контроль) организация выполнения работ</p>	<p>Организация деятельности подчиненных и их взаимодействия для выполнения стоящих задач.</p>
<p>Эффективное взаимодействие, влияние развитие отношений, навыки влияния, отстаивание позиции в общении с оппонентами</p>	<p>Организация взаимодействия с органами власти и иными заинтересованными лицами с целью оказания влияния и продвижения интересов компании.</p>
<p>Лидерство управление командой, мотивация подчиненных, развитие подчиненных</p>	<p>Организация и развитие командной работы, мотивирование подчиненных.</p>
<p>Управленческая ответственность самостоятельность в принятии решений, ответственность за принятые решения</p>	<p>Самостоятельное принятие управленческих решений, полная личная ответственность за последствия принятых решений.</p>

Единый перечень компетенций, характеризующих мотивационный профиль кандидатов в кадровые резервы

КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
<p>Готовность к изменениям: скорость адаптации в новых условиях, отношение к новым идеям и практикам, внедрение новых подходов и методов работы</p>	<p>Способность быстро адаптироваться к изменениям рабочей ситуации, проявление инициативы во внедрении более эффективных методов работы.</p>
<p>Ориентация на развитие: инициатива в получении новых знаний и навыков, четкость целей по развитию своих профессиональных и управленческих компетенций</p>	<p>Настрой на непрерывное совершенствование своих профессионально важных качеств, знание своих сильных и слабых сторон, четкость целей развития.</p>
<p>Ориентация на достижение результата активность в преодолении трудностей на пути достижения результата, стремление улучшить достигнутый результат</p>	<p>Стремление достигать наилучшего результата, несмотря на сопутствующие трудности.</p>

**Единая шкала развития компетенций
для всех видов кадрового резерва**

УРОВНИ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	Проявляет особо высокую степень развития данной компетенции; выступает с инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции, создает возможности для развития компетенции у коллег.
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	Проявляет компетенцию во всех ситуациях, в том числе нестандартных, при решении задач повышенной сложности.
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	Проявляет компетенцию во всех стандартных рабочих ситуациях.
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	Проявляет компетенцию в рамках знакомой деятельности. В других случаях компетенция проявляется ограниченно в виде отдельных элементов.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНО СТИ	Не проявляет компетенцию. Не понимает важности компетенции, не пытается ее развивать.

ПОУРОВНЕВОЕ ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
<p>4</p> <p>УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)</p>	<p>Анализирует бизнес-ситуацию в широком контексте с учетом основных макроэкономических тенденций, развития рынка трудовых ресурсов, развития технологий. Ясно понимает тенденции, определяющие положение Общества и влияющие на его бизнес в долгосрочной перспективе.</p> <p>Определяет стратегические перспективы с учетом внешних возможностей и рисков, а также внутренних условий.</p> <p>Планирует действия, позволяющие вывести Общество/ блок/подразделение на новый уровень, существенно упрочить их положение.</p>
<p>3</p> <p>УРОВЕНЬ ОПЫТА</p>	<p>Анализирует ситуацию в широком контексте – техническом, экономическом, кадровом. Организует поступление необходимой информации для принятия решения. Принимает системные решения, ориентированные на долгосрочную перспективу.</p> <p>Просчитывает потенциальные возможности и риски. Реализует систему профилактических мер, максимально снимая вероятность возникновения барьеров на пути к успеху.</p> <p>На основе анализа ситуации создает план действий, направленных как на улучшение оперативной ситуации в своем подразделении, так и на дальнейшее развитие подразделения в соответствии со стратегическими целями компании. Комплексно подходит к вопросам планирования - сочетает инвестиционное, финансовое и организационное планирование.</p>
<p>2</p> <p>БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ</p>	<p>Рассматривает ситуацию с разных сторон. Выделяет приоритеты и делает правильные выводы на основе имеющейся информации. Прогнозирует развитие рабочей ситуации с учетом возможных изменений. Рассматривает альтернативные варианты, находит решение, позволяющее минимизировать риски и получить результат.</p> <p>На основании анализа ситуации правильно расставляет приоритеты, формирует комплексный план мероприятий по изменению ситуации в своем подразделении.</p>

<p style="text-align: center;">1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ</p>	<p>Анализирует ситуацию однопланово, в основном учитывает действие факторов, связанных с его профессиональной деятельностью, влияние остальных - недооценивает / не может конкретизировать.</p> <p>Прогнозирует исход знакомых ситуаций по аналогии с прошлым опытом, выделяет очевидные риски и возможности (с упором на профессиональную деятельность), предлагает единичные меры по минимизации рисков и/или использованию позитивных возможностей.</p> <p>На основании анализа ситуации планирует отдельные действия в рамках своей профессиональной области, направленные на удержание контроля над ситуацией. Дополнительно может предлагать направления для работы в других профессиональных областях, при этом конкретизирует свои предложения.</p>
<p style="text-align: center;">0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ</p>	<p>Принимает решения, не ориентируясь на ситуацию, проявляет крайний субъективизм. Не замечает нелогичности в своих выводах и действиях.</p> <p>Не просчитывает последствий своих действий. Не учитывает развития ситуации и не предпринимает действий по выявлению/предупреждению рисков, игнорирует позитивные возможности. Реагирует только на явную проблему или получение сиюминутной выгоды.</p> <p>Не способен на основании анализа ситуации сформировать адекватный план действий по ее изменению. Не предлагает вообще никакого плана либо формирует хаотичный список действий, не влияющий на ситуацию.</p>

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	<p>Проводит комплексный анализ принципиально новой, в том числе высокоуровневой информации. Даже в условиях недостатка информации делает верные выводы о ситуации, правильно определяет приоритетные направления действий.</p>
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<p>Успешно работает с большими объемами разнородной информации, проводит ее глубокий и всесторонний анализ, обращает внимание на тонкие моменты и неочевидные детали. Проводит комплексный анализ ситуации, выделяет существующие проблемы и возможности, определяет рискованные зоны, рассматривает различные варианты. Формулирует исчерпывающие выводы о ситуации.</p> <p>Разрабатывает комплексный план мероприятий для выполнения принципиально новых задач, обеспечивающий устранение факторов, мешающих выполнению производственной деятельности.</p>
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	<p>Структурирует разнородную информацию, отделяет важное от второстепенного, при необходимости дополняет и уточняет имеющуюся информацию. Делает обоснованные выводы.</p> <p>На основе анализа ситуации составляет план действий, осуществление которого позволяет достичь необходимый результат, в том числе при решении сложных производственных задач.</p>
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	<p>Справляется с анализом информации ограниченного объема, имеющей прямое отношение к его профессиональной деятельности, в остальных случаях упускает значительную часть информации, не найдя ей применения и затрудняясь определить степень ее важности. Либо делает очень конкретные и узкие выводы, либо, наоборот, выдает слишком поверхностные и общие умозаключения «ни о чем».</p> <p>Планирует действия, направленные на выполнение рабочих задач, руководствуясь в основном готовыми алгоритмами, освоенными за время работы. При отсутствии готовых решений начинает действовать хаотично, что приводит к недостижению нужного результата.</p>

<p>0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ</p>	<p>Не структурирует и не систематизирует имеющуюся информацию. Всю информацию считает одинаково важной, «увязает» в частностях, оказывается не в состоянии выделить основные факторы, создающие проблему или определяющие развитие ситуации. Делает ошибочные и/или нерациональные выводы о ситуации.</p> <p>Не способен на основании анализа ситуации сформировать адекватный план дальнейших действий.</p>
--	--

ЭФФЕКТИВНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	<p>Творчески подходит к использованию ресурса подчиненных, выходит за рамки сложившихся традиций и стереотипов, добиваясь незначительными ресурсами необходимого результата. Создает атмосферу для развития способности подчиненных самостоятельно формулировать задачи, исходя из целей компании и подразделения.</p> <p>Организует эффективное выполнение задач подразделением в условиях высокой неопределенности, когда предстоящий объем работ и требования к результату деятельности заранее не известны.</p>
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<p>Умело подбирает лучших исполнителей под существующие задачи в зависимости от их опыта, потенциала и индивидуальных способностей.</p> <p>Четко формулирует и координирует выполнение сложных нестандартных задач, в том числе если их реализация требует совместной работы различных подразделений.</p> <p>Обеспечивает эффективную организацию деятельности подразделения в сложных условиях работы: при наличии дефицита времени, недостатке человеческих и материальных ресурсов.</p>
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	<p>Рационально использует ресурс подчиненных, учитывает их возможности. В процессе постановки задач подчиненному четко формулирует их суть, стандарты выполнения, параметры контроля. Обеспечивает правильное понимание исполнителем всех элементов задачи. Обеспечивает промежуточный и конечный контроль результата. Предпринимает меры по эффективной организации работы подразделения, добивается качественного и своевременного выполнения задач в стандартных ситуациях.</p>
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	<p>Дает задания исполнителям, ориентируясь на их привычный функционал, при этом упускает из вида индивидуальные возможности и загрузку исполнителя.</p> <p>Ставит задачи в общем виде, не определяет стандарты выполнения и критерии оценки. Контролирует конечный результат, упуская промежуточный контроль.</p> <p>Поддерживает привычный порядок работы в подразделении, не оценивая при этом его эффективность - делает ошибки в распределении обязанностей между сотрудниками, допускает дублирование, снисходителен к результатам низкого качества.</p>

<p>0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ</p>	<p>Нерационально использует ресурс подчиненных. Распределяет задачи, ориентируясь на свое отношение к подчиненному (нравится / не нравится).</p> <p>Формулирует задачу путано и непонятно: не определяет ни критерии результата, ни способ выполнения задачи.</p> <p>Контролирует исполнение от случая к случаю. Принимает плохо сделанную работу.</p> <p>Рабочий процесс в подразделении оставлен на «самотек» либо организован настолько неэффективно, что результаты стабильно не достигаются.</p>
--	---

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ВЛИЯНИЕ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКО Й КОМПЕТЕНТНОС ТИ	<p>Целенаправленно выстраивает долгосрочные партнерские отношения с официальными лицами, представителями государственных организаций вне Общества.</p> <p>Находит сторонников и организует с их помощью продвижение своих идей.</p> <p>Уверенно и весомо позиционирует себя в деловых кругах, сохраняет респектабельность и имидж надежного бизнес-партнера даже в изначально неблагоприятных ситуациях.</p>
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	<p>Целенаправленно выстраивает долгосрочные партнерские отношения с руководителями, внешними представителями, коллегами и подчиненными.</p> <p>Владеет широким спектром инструментов воздействия. Грамотно использует их в зависимости от ситуации. Находит индивидуальный подход к собеседнику, умело апеллирует к его интересам и потребностям.</p> <p>В общении с оппонентом создает доверительную атмосферу, находит и предлагает оппоненту взаимовыгодные решения, переводит общение на уровень конструктивного партнерского обсуждения спорных вопросов.</p>
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	<p>Устанавливает конструктивные отношения с ключевыми людьми, влияющими на принятие решений в рамках своих задач и компетенций внутри Общества и вне его, с коллегами и подчиненными.</p> <p>Используя разнообразную аргументацию, добивается принятия собеседником своих идей и решений.</p> <p>Устойчив к неконструктивному воздействию со стороны других людей. Не поддается на эмоциональные провокации, сохраняет конструктивный настрой.</p>
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОС ТИ	<p>Устанавливает конструктивные деловые отношения с коллегами и партнерами только в изначально благоприятных ситуациях.</p> <p>Оказывает влияние на других людей в случаях, когда может опереться на формально-административные рычаги (нормативные документы, ресурс административных полномочий).</p> <p>Отстаивает свое мнение перед оппонентом по тем вопросам, в которых является экспертом, в остальных случаях не настаивает на своей правоте либо оказывает на собеседника давление.</p>

<p>0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ</p>	<p>В общении с другими людьми держится закрыто, отстраненно. Не предпринимает попыток наладить конструктивные отношения.</p> <p>Не пытается убеждать собеседника в своей правоте. Либо пассивен, либо агрессивно настаивает на своем, не слушая собеседника.</p> <p>Под нажимом оппонента сразу же отказывается от первоначального мнения.</p>
--	--

ЛИДЕРСТВО

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)</p>	<p>Наделен качествами коллегиальности и солидарности. Сохраняет свой авторитет и влияние даже в неблагоприятных условиях, при этом обеспечивает высокий уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и высокий уровень трудовой отдачи.</p> <p>Подбирает и растит вокруг себя сильных лидеров: вдохновляет сотрудников на принятие лидерской роли, проявление ими самостоятельности, расширение зоны рабочей ответственности.</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">УРОВЕНЬ ОПЫТА</p>	<p>Умеет вдохновить других людей на достижение целей подразделения в условиях существующих ограничений (недостатка времени и ресурсов, в условиях длительных неудач и т.д.), заручается их поддержкой, обеспечивает позитивный настрой, готовность преодолевать временные затруднения.</p> <p>Владеет широким арсеналом мотивационных инструментов и методов. Обеспечивает долгосрочную мотивацию сотрудников, сочетая индивидуальный подход и меры, направленные на создание в коллективе воодушевляющей атмосферы, поддерживающей в течение длительного времени необходимый настрой работников.</p> <p>Выявив ошибки, систематически совершаемые подчиненным, продумывает и предлагает сотруднику развивающие действия, помогающие сотруднику повысить эффективность своей работы.</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ</p>	<p>Обладает авторитетом среди коллег и подчиненных. Опираясь на их уважение и доверие, организует совместную деятельность, добиваясь решения поставленных задач.</p> <p>Мотивируя подчиненных, увязывает личные потребности работников с целями подразделения и Общества в целом.</p> <p>Дает конструктивную и конкретную обратную связь, позволяющую сотруднику улучшить выполнение задач.</p>
<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ</p>	<p>Опираясь на статус руководителя, использует свои полномочия для организации работы трудового коллектива - выдает поручения, разрешает спорные моменты. При этом, не имея полномочий, оказывается не в состоянии повлиять на коллектив, не обладает необходимым для этого личным влиянием и авторитетом у коллег - выступает в роли простого исполнителя.</p> <p>Мотивирует, используя административные полномочия и ресурсы, без учета личностных особенностей подчиненных.</p> <p>Указывает подчиненному на допущенные ошибки, взамен</p>

	<p>предлагает готовый вариант («надо делать так»), при этом не дает сотруднику более подробных разъяснений, необходимых для недопущения ошибок в будущем.</p>
<p>0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ</p>	<p>Даже располагая необходимыми административными полномочиями, не берет на себя ответственность, не может организовать совместную деятельность.</p> <p>Отказывается, либо не в состоянии повлиять на трудовой настрой коллектива либо не считает мотивирование подчиненных своей задачей.</p> <p>Не заботится о развитии подчиненных. Обнаружив сделанные ими ошибки, либо умалчивает о них, либо использует упреки и обвинения, не указывая при этом возможные пути исправления ситуации.</p>

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	В интересах Общества принимает решения, которые затрагивают интересы большого количества людей и последствия которых масштабны и трудно прогнозируемы, берет на себя ответственность за принятые решения и их последствия.
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	Уверенно принимает решения в сложных рабочих ситуациях, требующих незамедлительных действий и/или не имеющих аналогов в прошлом опыте. В полной мере берет на себя ответственность за качество и своевременное выполнение всех порученных задач, в том числе выходящих за рамки привычного функционала.
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	Самостоятельно принимает управленческие решения, включая непопулярные, в рамках своих должностных обязанностей. Принимает полную ответственность за качество и своевременное выполнение порученных подразделению задач.
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	Принимает решения в типовых, стандартных ситуациях. При отсутствии четкого алгоритма решения задачи эффективность снижается, требуются инструкции «сверху». Принятие непопулярных решений делегирует руководству. При несоответствии результатов установленным стандартам выполнения частично признает свою ответственность, при этом делает попытки смягчить свою вину, в качестве оправданий ссылается на сложные условия работы, недобросовестность и недостаточную компетентность
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	Отказывается действовать до получения детальных инструкций от руководства. При любом отклонении ситуации от «штатных» условий, обращается к руководителю за новыми указаниями и помощью. Полностью снимает с себя личную ответственность за низкие результаты своей работы и деятельности подразделения.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	<p>Оптимизирует свою деятельность и использует высвобожденное время, чтобы взять на себя дополнительный объем работы, расширяя при этом зону своей ответственности.</p>
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<p>Не ограничивается выполнением поставленных ему задач, в процессе совместной деятельности активно помогает коллегам, берет на себя дополнительные функции, задействует при этом все свои ресурсы и привлекает ресурсы, которыми располагают коллеги.</p> <p>Несет личную ответственность за общий результат, выявляет ошибки в совместной деятельности, обеспечивает их недопущение в будущем.</p>
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	<p>В подавляющем большинстве случаев выполняет поставленную перед ним задачу с необходимым уровнем качества, задействует для этого все имеющиеся ресурсы.</p> <p>В полной мере принимает на себя ответственность за качество и соблюдение установленных сроков. Не пытается скрыть допущенные ошибки, анализирует их и прилагает усилия к тому, чтобы избежать их в дальнейшем.</p>
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	<p>Выполняет порученную ему работу, стараясь сделать ее качественно, однако полученные результаты нестабильны. Если качество работы недостаточно высоко, ленится ее переделывать.</p> <p>При несоответствии результатов установленным стандартам выполнения ссылается на внешние неблагоприятные факторы,</p>
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	<p>Работает как получится. Довольствуется низкими результатами и не предпринимает действий по их улучшению.</p> <p>Не признает свою ответственность за низкие результаты работы и совершенные ошибки даже в том случае, когда они очевидны.</p>

ЛОЯЛЬНОСТЬ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (ЭКСПЕРТНЫЙ)	<p>Связывает развитие своей карьеры исключительно с работой в компаниях электросетевого комплекса. В деятельности руководствуется приоритетами, определяющими развитие электросетевого комплекса в целом.</p> <p>В определении приоритетных целей уходит от местечковых интересов. Отдает приоритет достижению целей, обеспечивающих развитие электросетевого комплекса в целом, и руководствуется ими в своей работе.</p>
3 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<p>Ориентирован на долгосрочную работу в Обществе. Переживает за будущее Общества, принимает неудачи и успехи Общества как личные.</p> <p>Отдает безусловный приоритет достижению целей подразделения/ Общества, транслирует данный приоритет коллегам и подчиненным. Когда это необходимо для достижения целей подразделения, терпит временные неудобства, корректирует личные планы и т.д.</p>
2 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	<p>Не планирует уходить из Общества. Лоялен к решениям, принимаемым непосредственным руководителем, в ситуациях возникновения конфликта интересов Общества и подразделения, скорее будет отстаивать интересы подразделения, в котором работает.</p> <p>Соблюдает баланс между достижением личных целей и достижением целей подразделения / Общества.</p>
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	<p>Не строит планов на долгосрочную работу в Обществе, единственным стимулом является более высокий уровень получаемой заработной платы по сравнению с другими вариантами трудоустройства.</p> <p>Отдает приоритет личным целям. В тех случаях, когда работа мешает их достижению, поступается интересами подразделения/ Общества, действует как ему удобнее или выгоднее.</p>
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	<p>Тяготится работой в Обществе. Открыто выражает негативное отношение к Обществу и ее руководству. Ориентирован в работе исключительно на достижение личных целей, демонстративно пренебрегает интересами подразделения и Общества в целом.</p>

**Определения компетенций,
составляющих мотивационный профиль**

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Является лидером организационных изменений, побуждает других сотрудников к поиску новых идей и прогрессивных методов работы, формирует систему отбора нововведений и их продвижения в Обществе.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Реализует комплексные меры, обеспечивающие высокую скорость реагирования подразделения на изменения в работе и в содержании деятельности. Активно интересуется новыми идеями и подходами к организации работы. Полезные практики активно внедряет в работу.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Быстро адаптируется к новым условиям деятельности, оперативно перестраивает свою работу и работу подразделения, не дожидаясь специальных распоряжений. Поддерживает перемены, признает их несомненную пользу. Самостоятельно разрабатывает и проводит мероприятия, обеспечивающие внедрение новых подходов в работе.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	В течение достаточно длительного времени адаптируется к новым условиям работы. Если необходимо оперативно реагировать на ситуацию, не успевает перестроиться, теряет эффективность. В случаях, когда изменения носят масштабный характер, нуждается в инструкциях и/или помощи руководства. Понимает необходимость нововведений, при этом не предлагает конкретных мер, мероприятия по внедрению новых подходов и практик работы осуществляет только по указаниям руководства.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	До крайности консервативен, не меняет привычные рабочие подходы. Когда вынужден работать в новых условиях, испытывает серьезный и продолжительный дискомфорт, выражающийся в критично низкой эффективности. Скептически относится к новым идеям и практикам работы, не видит в них смысла, сопротивляется их внедрению и саботирует мероприятия, направленные на их продвижение в компании.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РАЗВИТИЕ

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
<p style="text-align: center;">4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ</p>	<p>Создает в подразделении / Обществе атмосферу, ориентирующую работников на постоянное развитие и совершенствование профессиональных качеств. Обеспечивает системные меры по передаче знаний. Планирует для себя траекторию карьерного развития. Имеет четкий долгосрочный поэтапный план развития профессиональных и управленческих компетенций, составленный в соответствии с карьерным планом и перспективными направлениями развития Общества.</p>
<p style="text-align: center;">3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ</p>	<p>Непрерывно расширяет профессиональный кругозор, совершенствует свои профессиональные и управленческие компетенции, поддерживает их на уровне, позволяющем решать сложные и неординарные профессиональные задачи. Использует полный спектр возможностей для развития: занимается самообразованием, участвует в развивающих мероприятиях, инициативно запрашивает обратную связь о результатах своей работы у коллег и руководителей, аккумулирует полезный опыт других профессионалов. Формирует для себя программу развития профессиональных и управленческих компетенций, ориентированную на требования более высокой должности. Заранее готовит себя к решению задач на более высоком уровне управления.</p>
<p style="text-align: center;">2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТ И</p>	<p>Инициативно использует возможности Общества для повышения своей компетентности. Не ограничивается профессиональным развитием, дополнительно осваивает навыки, которые, не являясь обязательными для сотрудников, расширяют профессиональные возможности (изучает иностранный язык, лучшие отраслевые практики и т.д.). Формулирует для себя цели профессионального развития, ориентируясь на приобретение компетенций, необходимых для повышения эффективности работы в занимаемой должности или полезных с точки зрения дальнейшего карьерного продвижения.</p>

<p style="text-align: center;">1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ</p>	<p>Заинтересован в развитии своих профессиональных качеств. По инициативе руководства принимает участие в образовательных программах. Не прилагает дополнительных усилий для повышения своей компетентности, полагая, что с опытом необходимые знания и умения сформируются сами собой.</p> <p>Не имеет четких целей профессионального развития, в качестве ориентиров использует оценки и рекомендации руководства.</p>
<p style="text-align: center;">0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ</p>	<p>Демонстрирует отсутствие интереса к получению новых знаний. Скептически оценивает программы обучения, в которых ему предлагается участвовать, подвергает сомнению их пользу.</p> <p>Отрицает для себя необходимость профессионального развития.</p>

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА

УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Сам задает планку результата, значительно превышающую ожидания окружающих, упорно его добивается, преодолевая объективные трудности, сопротивление и скепсис окружающих; делает все от него зависящее для осуществления задуманного.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Работая над задачей, поддерживает себя в состоянии полной мобилизации, не теряет упорства и сохраняет активность даже в течение длительного периода неудач. Добивается в работе результата, качество которого превосходит заданные требования.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Действует активно. Для достижения результата предпринимает последовательные целенаправленные действия. Мобилизуется, работая в ситуации ограничений. Достигает результата, который предусмотрен задачей.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТ НОСТИ	Достигает результата в решении знакомых задач, если это не требует приложения дополнительных усилий. Сталкиваясь с трудностями, предпринимает отдельные шаги, чтобы справиться с ними, не достигнув успеха, отказывается от дальнейших попыток. Довольствуется промежуточными, половинчатыми результатами, постоянно допускает небрежность и ошибки в работе.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	Пассивен в достижении результата и равнодушен к нему. При возникновении трудностей в работе бросает начатое дело, не прилагает усилий для их преодоления. Довольствуется тем результатом, который получен. Не пытается его улучшить.

**Форма заявления на участие в конкурсе
с указанием возможной целевой должности**

В комиссию по формированию
кадровых резервов
АО «ЮТЭК – НВР»

от _____
(фамилия, инициалы работника)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, _____,
(фамилия, имя, отчество)

занимающий(ая) должность _____,
(название занимаемой должности)

настоящим выражаю свое согласие на участие в конкурсе по формированию

- управленческого кадрового резерва /
- кадрового резерва на ключевые должности

_____ (наименование целевой должности)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20__ г.

Подтверждаю готовность участвовать в отборочных процедурах по формированию кадрового резерва и потенциальную готовность к смене места работы в рамках электросетевого комплекса в ходе осуществления мероприятий по развитию и осуществлению назначений членов кадрового резерва, в том числе предполагающих переезд.

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

С условиями проведения конкурса на включение в состав управленческого кадрового резерва / кадрового резерва на ключевые должности ознакомлен(а).

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20__ г.

Форма согласия кандидата на обработку персональных данных

Я, _____
(Ф.И.О. субъекта персональных данных (ПДн)), зарегистрированный по адресу (адрес постоянной прописки)
фактически проживающий по адресу (адрес фактического места проживания)

паспорт: _____

_____ (номер серия паспорта, сведения о дате выдачи, коде подразделения и выдавшем органе)

даю свое согласие на обработку моих персональных данных (в том числе биометрических): цветная фотография, фамилия, имя, отчество, дата и место рождения, гражданство, биографические сведения, знание иностранных языков, образование, паспортные данные, ИНН, номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, специальность (профессия), занимаемая должность, сведения о трудовом стаже, сведения о воинском учете, наличии судимостей, месте жительства, домашнем (мобильном) телефоне, о состоянии в браке, о составе семьи; содержании трудового договора или иных документов, подтверждающих трудовые отношения между (указать наименование компании) и мной; для осуществления действий, связанных с проведением конкурсных процедур по формированию кадрового резерва и проведением мероприятий по работе с членами кадрового резерва.

Даю свое согласие на совершение следующих действий с моими ПД: сбор, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, предоставление руководителям структурных подразделений Общества, блокирование, уничтожение.

Даю свое согласие на использование смешанного способа обработки моих ПД, а также на публикацию моих ПД на корпоративном сайте Общества.

Срок, в течение которого действует соглашение, - на период заключения трудового договора и 50 лет с момента увольнения субъекта ПД.

Я знаю, что в любое время настоящее согласие может быть отозвано мной заявлением в письменном виде.

« _____ » _____ 20 ____ г.

_____ (подпись, Ф.И.О. субъекта ПД)

**Форма заявления на участие в конкурсе
с указанием возможной целевой должности**

В комиссию по формированию
кадровых резервов
АО «ЮТЭК – НВР»

от _____
(фамилия, инициалы работника)

Рекомендую кандидатуру _____
(фамилия, имя, отчество рекомендуемого работника)

занимающего должность _____

для включения его в состав:

- управленческого кадрового резерва /
- кадрового резерва на ключевые должности

на целевую должность _____
(название целевой должности)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20__ г.

Не возражаю против участия, в том числе в рабочее время, указанного работника в оценочных мероприятиях и обучающих программах в рамках формирования и работы с членами кадрового резерва.

_____ (должность) _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20__ г.

**Перечень инструментов, рекомендованных для
оценки кандидатов в управленческий кадровый
резерв в зависимости от его уровня**

№ п/п	Вид кадрового резерва	Рекомендуемые инструменты оценки кандидатов
1.	Управленческий кадровый резерв первого уровня	Интервью по управленческим компетенциям. Тестирование профессиональных знаний. Тестирование интеллектуального уровня и способностей к усвоению новой информации (дополнительно к основным методам оценки).
2.	Управленческий кадровый резерв второго уровня	Интервью по управленческим компетенциям. Экспертная оценка руководителя. Тестирование профессиональных знаний. Тестирование интеллектуального уровня и способностей к усвоению новой информации (дополнительно к основным методам оценки).

**Перечень инструментов, рекомендованных для оценки кандидатов
в кадровый резерв на ключевые должности**

Вид кадрового резерва	Рекомендуемые инструменты оценки кандидатов
Кадровый резерв на ключевые должности	Интервью по компетенциям. Тестирование профессиональных знаний. Экспертная оценка руководителя.

Сводная форма предложений по включению кандидатов управленческого кадрового резерва первого уровня

№	Целевая должность	Ф.И.О. резервиста	Дата рождения (дд.мм.гггг)	Структурное подразделение	Занимаемая должность	Предпочтительные муниципальные образования для работы кандидата	Примечание
1	Целевая должность 1						
2	Целевая должность 2						

Сводная форма предложений по включению кандидатов управленческого кадрового резерва второго уровня

№	Целевая должность	Ф.И.О. резервиста	Дата рождения (дд.мм.гггг)	Образование, учебное заведение	Квалификация, Специализация	Структурное подразделение,	Занимаемая должность	Примечание
1	Целевая должность 1							
2	Целевая должность 2							

Сводная форма предложений по включению кандидатов кадровый резерв на ключевые должности

№	Целевая должность	Ф.И.О. резервиста	Дата рождения (дд.мм.гггг)	Образование, учебное заведение	Квалификация, Специализация	Структурное подразделение,	Занимаемая должность	Примечание
1	Целевая должность 1							
2	Целевая должность 2							

Утверждаю:
 Временно исполняющий
 обязанности директора
 А.Н. Пухов

« ___ » _____ 2018 г.

План индивидуальной подготовки сотрудника

 (ФИО резервиста, текущая должность, структурное подразделение)

 (должность, на которую готовится резервист)

 (период подготовки резервиста)

№	Наименование мероприятия	Сроки и даты участия	Отметка о выполнении, Замечания (подпись куратора)
1	Повышение квалификации (переквалификации) в учебных заведениях по соответствующим направлениям подготовки, приобретение знаний для улучшения работы, внешние выездные семинары. Место, наименование учебного учреждения, тема.		
2	Участие в технических внутренних совещаниях АО «ЮТЭК – НВР». Подготовка докладов и тематических материалов по вопросам, входящим в компетенцию предлагаемой к замещению должности; подготовка материалов по решению		

	вопросов для рассмотрения на данных совещаниях, семинарах		
3	Стажировка на рабочем месте в должности, на которую готовится резервист		
4	Изучение нормативно-правовой документации согласно профилю, специфике работы, регламентирующей деятельность; изучение нового опыта повышения эффективности работы в соответствующей сфере резерва.		
5	Возложение исполнения обязанностей на период временного отсутствия лица, занимающего должность, на которую готовится резервист, в том числе кадровое замещение на время отсутствия данного сотрудника		
6	Выполнение отдельных поручений по предлагаемой к замещению должности		
7	Участие в планировании и разработке конкретных мероприятий		
8	Подготовка проектов локальных нормативных актов по соответствующему направлению деятельности		
9	Другие мероприятия		

Куратор _____

Ознакомлен: Резервист _____

Методические рекомендации
по формированию индивидуальных планов развития
членов кадровых резервов

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по формированию индивидуальных планов развития членов кадрового резерва разработаны в целях унификации процедуры формирования индивидуального плана развития резервиста (далее - ИПРР) и повышения качества формирования ИПРР членов кадрового резерва.

1.2. ИПРР разрабатывается в зависимости от вида кадрового резерва работниками подразделения управления персоналом соответствующего центра формирования и работы с кадровым резервом при участии резервиста, его наставника и руководителя по занимаемой должности на десять месяцев.

1.3. Основу ИПРР составляют:

- цели развития резервиста;
- мероприятия, реализация которых способствует достижению целей развития резервиста.

2. Порядок разработки целей развития резервиста

2.1. Цели развития резервиста формируются исходя из оценки успешности выполнения резервистом обязанностей по текущей должности и функционала целевых должностей и должны способствовать развитию компетенций резервиста, освоению им профессионально важных знаний, умений и навыков, повышению эффективности его работы по занимаемой должности и успешному освоению целевых позиций.

2.2. При формировании целей используется форма для определения целей развития резервиста.

2.3. Порядок определения целей развития резервиста.

2.3.1. Цели развития формируются отдельно для занимаемой должности и для каждой из целевых должностей резервиста.

2.3.2. Определение целей развития для занимаемой резервистом должности производится в следующем порядке:

- резервистом, на основании должностной инструкции или положения о подразделении и внутренних нормативных документов Общества, формируется перечень выполняемых им в рамках занимаемой должности ключевых задач;

- перечень ключевых задач подлежит согласованию с непосредственным руководителем резервиста;

- непосредственный руководитель проводит оценку успешности выполнения резервистом каждой из ключевых задач, используя шкалу от 1 до 3 (3 - задача всегда выполняется в установленные сроки и с высоким качеством; 2 - задача выполняется либо с нарушением качества, либо с отставанием по срокам; 1 - выполнение задачи вызывает значительные трудности, требуется помощь руководителя или коллег, чтобы задача была выполнена в установленный срок);

- по задачам, выполнение которых было оценено руководителем на 1 или 2, руководитель и резервист в автономном режиме формируют перечень компетенций и профессиональных знаний, умений и навыков, которые, по их мнению, помогут резервисту более эффективно исполнять свои обязанности;

- на основании перечней компетенций и профессиональных знаний, умений, навыков, сформированных резервистом и руководителем, комиссией по формированию кадровых резервов совместно с резервистом и его руководителем, выделяются приоритетные направления развития (не более 3), которые, по консолидированному мнению, позволят резервисту приобрести знания, умения, навыки и развить компетенции, в наибольшей степени необходимые ему для повышения эффективности деятельности по занимаемой должности;

- на основе приоритетных направлений развития комиссией по формированию кадровых резервов совместно с резервистом и руководителем формируются цели развития посредством конкретизации формулировок приоритетных направлений, добавления критерия и срока достижения целей развития.

2.3.3. Определение целей развития резервиста для каждой из целевых должностей производится в следующем порядке:

- комиссией по формированию кадровых резервов на основании положения о подразделении и внутренних нормативных документов компании формируется перечень ключевых задач по целевой должности;

- руководитель подразделения совместно с резервистом выделяют из перечня ключевых задач по целевой должности задачи, которые ранее не выполнялись резервистом (новые задачи);

- члены комиссии по формированию кадровых резервов совместно с резервистом и его непосредственным руководителем формируют перечень

компетенций и профессиональных знаний, умений, навыков, наличие которых обязательно для эффективного выполнения новых задач;

- резервист и руководитель формируют перечень компетенций и профессиональных знаний, умений, навыков, освоение которых, по их мнению, необходимо резервисту для эффективного выполнения новых задач (с учетом уровня развития компетенций резервиста и имеющихся у него профессиональных знаний, умений и навыков), на основании сформированного перечня выделяются приоритетные направления развития (не более 3), которые по консолидированному мнению, позволят приобрести резервисту знания, умения, навыки и развить компетенции, в наибольшей степени необходимые ему для эффективной работы по целевой должности;

-на основе приоритетных направлений развития работником подразделения управления персоналом центра формирования и работы с кадровым резервом совместно с резервистом и руководителем формируются цели развития посредством конкретизации формулировок приоритетных направлений, добавления критерия и срока достижения целей развития.

2.3.4. Цели развития должны соответствовать следующим условиям:

- общий смысл формулировки должен быть понятен без дополнительных пояснений;

- цели не должны дублировать и противоречить друг другу;

- достижение цели должно укладываться во временные рамки, предусмотренные индивидуальным планом развития (10 месяцев), либо должна быть предусмотрена поэтапная реализация цели.

2.3.5. Заполненная форма для определения целей развития резервиста должна быть согласована работником подразделения управления персоналом центра формирования и работы с кадровым резервом, резервистом и его непосредственным руководителем.

3. Порядок определения мероприятий, реализация которых способствует достижению целей развития резервиста

3.1. Достижению цели развития служат специальные мероприятия (развивающие действия), направленные на повышение уровня развития компетенций резервиста.

3.2. Перечень мероприятий формируется для каждой цели развития.

3.3. Существует шесть методов индивидуального развития, позволяющих повысить уровень развития компетенций резервиста:

- тренинги и обучающие программы;
- самообучение;
- обратная связь;
- обучение на опыте других;
- развивающие проекты;
- развитие на рабочем месте.

3.4. Сочетание нескольких методов индивидуального развития способствует более быстрому и качественному развитию компетенций и приобретению резервистом необходимых профессиональных знаний, умений и навыков.

3.5. При составлении ИПРР в качестве основных методов индивидуального развития в большей степени рекомендуется использовать методы, реализация которых осуществляется в рамках практической деятельности резервиста.

3.6. На основании методов индивидуального развития с учетом условий деятельности резервиста разрабатывается комплекс конкретных мероприятий, направленных на повышение уровня развития компетенций и освоения профессиональных знаний, умений, навыков (например, участие в проектной деятельности, исполнение обязанностей по резервируемой должности, стажировка и другие).

3.7. Участие в мероприятиях позволяет резервисту совершенствоваться, используя различные методы развития в формате конкретных развивающих действий.

4. Порядок формирования ИПРР

4.1. Формирование ИПРР осуществляется непосредственным наставником, при участии руководителя по занимаемой должности и самим резервистом.

4.2. В ИПРР вносятся все цели, определенные в соответствии с п. 2 настоящих Методических рекомендаций.

4.3. Для достижения каждой из целей развития резервиста в соответствии с п. 3 настоящих Методических рекомендаций определяется комплекс развивающих мероприятий, с указанием для каждого мероприятия сроков и ожидаемых результатов его выполнения.

5. Оценка качества, сформированного ИПРР

5.1. Правильно составленный ИПРР должен соответствовать следующим критериям:

- развивающие мероприятия должны работать на достижение целей развития резервиста;
- резервист должен быть мотивирован участвовать в запланированных развивающих мероприятиях;
- развивающие мероприятия направлены на повышение уровня компетенций и совершенствование профессиональных знаний, умений, навыков с использованием различных методов развития;
- цели и мероприятия сформулированы конкретно, четко;
- реализация развивающих мероприятий спланирована таким образом, чтобы не препятствовать качественному выполнению резервистом обязанностей по занимаемой должности.