



Приложение к приказу
от 02.04.12 № 279

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ
КУБАНИ

УТВЕРЖДЕНО

Приказом генерального директора
ОАО «Кубаньэнерго»
от 02.04.12 № 279

СОГЛАСОВАНО

Комитетом по кадрам и
вознаграждениям Совета директоров
ОАО «Кубаньэнерго»
Протокол от 21.03.2012 № 7

ПОЛОЖЕНИЕ

о кадровом резерве молодых специалистов
ОАО «Кубаньэнерго» и внешнем кадровом
резерве молодых специалистов из числа
учащихся профильных образовательных
учреждений

П 048 – 2012

СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные понятия, термины, определения.....	3
2. Общие положения.....	4
3. Виды кадрового резерва молодых специалистов Общества.....	5
4. Органы, координирующие процесс формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов и внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества.....	6
5. Порядок формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества.....	8
6. Порядок работы с членами кадрового резерва молодых специалистов Общества.....	12
7. Порядок выдвижения и назначения членов кадрового резерва Общества на должности.....	14
8. Порядок формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений.....	15
9. Порядок работы с членами внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений.....	19
10. Порядок назначения на должности членов внешнего кадрового резерва из числа учащихся опорных образовательных учреждений.....	21
11. Контроль за формированием и работой кадрового резерва молодых специалистов Общества.....	22
Приложения.....	23

1. Основные понятия, термины, определения

Общества - Департамент по управлению персоналом и организационному проектированию ОАО «Кубаньэнерго»;

ДУП филиала Общества - подразделение управления персоналом и организационного проектирования филиала Общества;

индивидуальный план развития резервиста (ИПРР) - комплекс мероприятий, направленных на подготовку члена кадрового резерва молодых специалистов к занятию целевой должности в определенный срок;

кадровый резерв молодых специалистов Общества - совокупность кадровых резервов молодых специалистов исполнительного аппарата и филиалов ОАО «Кубаньэнерго»;

кандидат в кадровый резерв молодых специалистов Общества - молодой специалист Общества, являющийся кандидатом на зачисление в кадровый резерв;

компетенция - совокупность социальных навыков, знаний, опыта, личностных характеристик человека, описанная в поведенческих терминах и определяющая его успешность как работника (например, ответственность, стратегическое мышление);

МРСК - распределительная сетевая компания, общество, дочернее и зависимое ОАО «Холдинг МРСК», занимающееся передачей и распределением электроэнергии, в том числе ОАО «МОЭСК», ОАО «Ленэнерго», ОАО «Тюменьэнерго», ОАО «Янтарьэнерго», ОАО «Кубаньэнерго», ОАО «ТРК»;

Общество - ОАО «Кубаньэнерго»;

ОАО «Холдинг МРСК» - Открытое акционерное общество «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний»; Положение - Положение о кадровом резерве молодых специалистов Общества и внешнем кадровом резерве молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений;

резервист - член кадрового резерва молодых специалистов Общества или внешнего кадрового резерва молодых специалистов;

РЭС - район электрических сетей;

целевая должность - должность, на замещение которой может претендовать резервист;

наставник резервиста - высокопрофессиональный работник, задачей которого является оказание помощи резервисту в освоении знаний, умений, навыков, требующихся на целевой должности;

ссуз - среднее специальное учебное заведение;

вуз - высшее учебное заведение;

опорное для Общества / филиала Общества образовательное учреждение - профильное для Общества (филиала) образовательное учреждение (ссуз, вуз), имеющее возможность обеспечить основную потребность Общества (филиала) в притоке молодых специалистов;

филиал - филиал ОАО «Кубаньэнерго»;

2. Общие положения

2.1. Положение разработано в целях реализации процесса формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов Общества и внешним кадровым резервом молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений.

2.2. Формирование и работа с кадровым резервом молодых специалистов Общества осуществляется в целях:

создания возможностей для профессионального развития и карьерного роста молодых специалистов Общества;

содействия в повышении уровня профессиональной и менеджерской подготовки молодых специалистов Общества;

обеспечения Общества высококвалифицированными и результативными специалистами и руководителями;

своевременного и качественного укомплектования высвобождающихся и вновь вводимых должностей в Обществе;

2.3. Формирование и работа с внешним кадровым резервом молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений осуществляется в целях:

привлечения на работу в Общество наиболее перспективных молодых специалистов из числа выпускников профильных образовательных учреждений, имеющих высокий потенциал к развитию;

мотивирования учащихся профильных образовательных учреждений на глубокое освоение выбранной специальности, развитие своих профессиональных компетенций;

своевременного и качественного укомплектования высвобождающихся и вновь вводимых должностей в Обществе;

обеспечения Общества молодыми специалистами-выпускниками профильных образовательных учреждений, знакомыми со спецификой деятельности распределительного сетевого комплекса.

2.4. Основополагающими принципами формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества являются:

единство требований, предъявляемых к кандидатам для включения в кадровый резерв молодых специалистов Общества;

доступность информации об условиях формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества;

объективность и прозрачность процедуры формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов Общества;

добровольность включения кандидатов в кадровый резерв молодых специалистов Общества;

добровольность прохождения кандидатами в кадровый резерв молодых специалистов Общества оценочных мероприятий.

2.5. Основополагающими принципами формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений являются:

доступность для учащихся профильных образовательных учреждений информации об условиях формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества;

добровольность включения учащихся профильных образовательных учреждений во внешний кадровый резерв молодых специалистов Общества;

добровольность прохождения кандидатами во внешний кадровый резерв молодых специалистов Общества оценочных мероприятий.

3. Виды кадрового резерва молодых специалистов Общества

3.1. В Обществе формируются следующие виды кадрового резерва молодых специалистов:

кадровый резерв молодых специалистов филиала Общества;

кадровый резерв молодых специалистов Общества;

внешний кадровый резерв молодых специалистов филиала Общества из числа учащихся профильных образовательных учреждений;

внешний кадровый резерв молодых специалистов Общества из числа учащихся профильных образовательных учреждений.

3.2. Кадровый резерв молодых специалистов филиала Общества формируется из числа молодых специалистов филиала, включая работников РЭС, соответствующих требованиям к кандидатам для выдвижения в состав кадрового резерва молодых специалистов (работники аппарата управления не должны составлять более 35% от общего числа резервистов). Максимальный состав кадрового резерва каждого филиала Общества - 100 человек.

3.3. Кадровый резерв молодых специалистов Общества формируется из числа резервистов филиалов Общества и работников исполнительного аппарата Общества, соответствующих требованиям к кандидатам для выдвижения в состав кадрового резерва молодых специалистов (работники исполнительного аппарата должны составлять не более 25% от общего числа резервистов, оставшаяся часть формируется за счет членов кадровых резервов филиалов в равных долях). Максимальный состав кадрового резерва Общества - 100 человек.

3.4. Внешний кадровый резерв молодых специалистов филиала формируется из числа:

учащихся, направленных филиалом в образовательные учреждения для обучения по специализированным программам подготовки, организованным с участием филиалов, Общества, ОАО «Холдинг МРСК»;

учащихся, проходящих обучение в образовательных учреждениях по целевому направлению филиала;

учащихся опорных для филиала образовательных учреждений и аспирантов опорных вузов, соответствующих требованиям, предъявляемым к членам внешнего кадрового резерва молодых специалистов.

Численность внешнего кадрового резерва молодых специалистов должна определяться в соответствии с плановыми потребностями филиала в персонале.

3.5. Внешний кадровый резерв молодых специалистов Общества формируется из числа:

студентов, направленных Обществом в вузы для обучения по специализированным программам подготовки, организованным с участием Общества, ОАО «Холдинг МРСК»;

студентов, проходящих обучение в вузах по целевому направлению Общества;

студентов и аспирантов опорных для Общества вузов, соответствующих требованиям, предъявляемым к членам внешнего кадрового резерва молодых специалистов.

Численность внешнего кадрового резерва молодых специалистов должна определяться в соответствии с плановыми потребностями Общества в персонале.

4. Органы, координирующие процесс формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов и внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества

4.1. В целях координации процесса формирования и работы с кадровым резервом молодых специалистов и внешнего кадрового резерва молодых специалистов в Обществе создаются следующие постоянно действующие органы:

в Обществе - рабочая группа по формированию и работе с кадровым резервом молодых специалистов «Общества и внешним кадровым резервом молодых специалистов;

в филиалах - рабочие группы по формированию и работе с кадровым резервом молодых специалистов филиалов и внешним кадровым резервом молодых специалистов.

4.2. Составы рабочих групп.

4.2.1. Рабочая группа Общества:

начальник - Председатель рабочей группы;

руководители ДУП филиалов;

председатель Объединенного совета молодежи Общества;

председатель координационного Совета ветеранов Общества;

председатели советов молодежи филиалов;

председатели советов ветеранов филиалов.

4.2.2. Рабочая группа филиала Общества:

начальник ДУП филиала Общества - Председатель рабочей группы;

представитель Совета ветеранов Общества;
представитель Совета молодежи Общества;
председатель Совета ветеранов филиала;
председатель Совета молодежи филиала;
начальник ДУПиОП Общества;
представители советов молодежи филиалов из числа работников РЭС;
представители советов ветеранов филиалов из числа работников РЭС.

4.3. Основные задачи рабочей группы Общества:

координация деятельности филиалов Общества по вопросам формирования кадрового резерва молодых специалистов;

выработка предложений по кандидатам и рассмотрение кандидатур, представленных филиалами Общества для включения в кадровый резерв молодых специалистов Общества;

выработка предложений по кандидатам для включения во внешний кадровый резерв молодых специалистов Общества;

подготовка предложений по организации и проведению обучающих и развивающих мероприятий для членов кадрового резерва молодых специалистов Общества;

подготовка предложений по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов Общества для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга межрегиональных распределительных сетевых компаний;

подготовка предложений по кандидатам и рассмотрение кандидатур, представленных филиалами Общества, из числа кадрового резерва молодых специалистов Общества для замещения вакантных должностей в Обществе.

4.4. Основные задачи рабочей группы филиала:

выработка предложений по кандидатам из числа молодых специалистов филиала, включая работников РЭС, для включения в кадровый резерв молодых специалистов филиала;

подготовка предложений по организации и проведению обучающих и развивающих мероприятий для членов кадрового резерва молодых специалистов филиала;

выработка предложений по кандидатам для включения во внешний кадровый резерв филиала;

подготовка предложений по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов филиала для включения в число кадрового резерва молодых специалистов Общества;

подготовка предложений по кандидатам в кадровый резерв молодых специалистов филиала для замещения вакантных должностей в Обществе.

4.5. Ключевые вопросы формирования и работы с кадровыми резервами молодых специалистов Общества и филиалов могут быть рассмотрены на Комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества.

5. Порядок формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества

5.1. Формирование кадрового резерва молодых специалистов Общества осуществляется на конкурсной основе.

5.2. Требования к кандидатам для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов Общества:

возраст до 35 лет;

высшее профессиональное образование (в состав кадрового резерва могут быть включены работники РЭС со средним профессиональным образованием);

мотивация на профессиональное и карьерное развитие, готовность к переменам, соответствие ряда компетенций работника требуемому уровню (приложение 1).

5.3. Дополнительно приветствуется:

наличие у кандидата нескольких высших образований, ученой степени, профессиональной переподготовки по специальности, соответствующей направлению его деятельности;

участие кандидата в общественной жизни Общества и филиала (участие в корпоративных и спортивных мероприятиях, работа в советах молодежи);

работа в составе научно-технических советов и рабочих групп Общества и филиалов;

наличие рационализаторских, изобретательских и инновационных предложений.

5.4. Порядок формирования кадрового резерва молодых специалистов филиала.

5.4.1. В Обществе издается приказ о формировании (доукомплектовании) кадрового резерва молодых специалистов филиалов с указанием сроков реализации этапов проекта.

5.4.2. Этапы формирования (доукомплектования) кадрового резерва молодых специалистов филиала и сроки их реализации:

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

II этап - проведение оценочных процедур, сбор рекомендаций на участников конкурса - 40 рабочих дней при формировании кадрового резерва, 20 рабочих дней при доукомплектовании кадрового резерва;

III этап - отбор кандидатов и утверждение состава кадрового резерва молодых специалистов филиала - 10 рабочих дней.

5.4.3. Порядок реализации I этапа:

5.4.3.1. Информация о начале проведения конкурса по формированию (доукомплектованию) кадрового резерва молодых специалистов филиала и условиях его осуществления доводится до всех работников филиала, включая работников РЭС, посредством размещения на корпоративном сайте, в

корпоративной газете «Сетевик», портале Объединенного Совета молодежи распределительного электросетевого комплекса, на досках объявлений.

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

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

- заявление на участие в конкурсе (приложение 2)
- анкета, заполненная кандидатом собственноручно (приложение 3);
- согласие кандидата на обработку персональных данных (приложение 4);

рекомендации непосредственного и вышестоящего руководителей, оформленные в соответствии с приложением 5.

5.4.3.4. Представление полного комплекта документов и заполнение всех форм обязательно.

5.4.3.5. ДУП филиала на основании представленных документов проводит первичный отбор кандидатов в соответствии с формальными требованиями (возраст, образование), оформляет на каждого кандидата бланк оценки уровня развития составляющих мотивационного профиля и компетенций согласно приложению 5а и формирует список работников для возможного включения в состав кадрового резерва молодых специалистов филиала.

5.4.4. Порядок реализации II этапа:

5.4.4.1. ДУП филиала:

при отсутствии рекомендаций на кандидата от непосредственного и вышестоящего руководителей запрашивает соответствующие рекомендации у руководителей кандидата;

направляет список кандидатов в Совет молодежи филиала для оценки степени их участия в общественной жизни Общества;

дополняет материалы информацией о поощрениях кандидатов и наличия у них дисциплинарных взысканий, его участия в составе научно-технических советов и рабочих групп Общества, достижениях в рационализаторской, изобретательской и инновационной деятельности;

организует проведение оценочных мероприятий в целях определения мотивационного профиля и уровня развития компетенций кандидатов.

5.4.4.2. Мотивационный профиль кандидата определяется по следующим составляющим:

- ориентация на развитие;
- стремление проявить себя;
- готовность к изменениям.

5.4.4.3. Определяется уровень развития следующих компетенций работника:

- лояльность;
- ответственность;

перспективное мышление;
эффективное администрирование;
навыки оказания влияния;
лидерство (самостоятельное принятие управленческих решений, способность мотивировать подчиненных).

5.4.4.4. Определения составляющих мотивационного профиля, компетенций и уровней их развития приведены в приложении 6.

5.4.4.5. Рекомендуемые для кандидатов уровни составляющих мотивационного профиля и развития компетенций приведены в приложении 7.

5.4.4.6. По итогам проведения оценочных мероприятий и сбора рекомендаций ДУП филиала формирует комплект материалов на каждого кандидата и список кандидатов для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов филиала и кадрового резерва молодых специалистов Общества.

5.4.5. Порядок реализации III этапа:

5.4.5.1. Список кандидатов для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов филиала с приложением комплекта материалов по каждому кандидату подлежит рассмотрению на заседании рабочей группы филиала.

5.4.5.2. По результатам рассмотрения рабочей группой формируется: список (дополнительный список) членов кадрового резерва молодых специалистов филиала;

предложения по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов филиала для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов Общества (число кандидатов не ограничено).

5.4.5.3. ДУП филиала осуществляет:

группировку членов кадрового резерва по функциональным направлениям деятельности (эксплуатация и ремонты, оперативно-технологическое управление, экономика и финансы, развитие и реализация услуг и др.);

для каждого члена кадрового резерва определяет целевые должности и наставника из числа опытных работников или руководителей филиала по соответствующему направлению деятельности.

5.4.5.4. Список (дополнительный список) членов кадрового резерва филиала, сгруппированный по функциональным направлениям деятельности, с указанием целевых должностей и наставников и предложения по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов филиала для включения их в состав кадрового резерва молодых специалистов Общества подлежат утверждению директором филиала.

5.5. Порядок формирования кадрового резерва молодых специалистов Общества:

5.5.1. В Обществе издается приказ о формировании (доукомплектовании) кадрового резерва молодых специалистов Общества с указанием сроков реализации этапов проекта.

5.5.2. Этапы формирования (доукомплектования) кадрового резерва молодых специалистов Общества и сроки их реализации:

I этап - объявление о начале проведения конкурса, сбор заявок на участие в конкурсе от молодых специалистов исполнительного аппарата Общества, предложений по кандидатам от филиалов - 20 рабочих дней;

II этап - проведение оценочных процедур и сбор рекомендаций на молодых специалистов исполнительного аппарата Общества - 20 рабочих дней;

III этап - отбор кандидатов и утверждение состава кадрового резерва молодых специалистов Общества - 20 рабочих дней.

5.5.3. Порядок реализации I этапа:

5.5.3.1. Информация о начале проведения конкурса по формированию (доукомплектованию) кадрового резерва молодых специалистов Общества и условиях его осуществления доводится до всех работников исполнительного аппарата Общества посредством размещения на корпоративном сайте, в корпоративной газете «Сетевик», портале Объединенного Совета молодежи распределительного электросетевого комплекса и до председателей рабочих групп филиалов.

5.5.3.2. Сбор документов на кандидатов от исполнительного аппарата Общества осуществляется в соответствии с пунктами 5.4.3.3-5.4.3.4.

5.5.3.3. Дополнительно ДУП филиала представляет документы на кандидатов из числа кадрового резерва молодых специалистов филиала.

5.5.3.4. ДУПиОП Общества на основании представленных документов проводит первичный отбор кандидатов в соответствии с формальными требованиями (возраст, образование) и формирует список работников для возможного включения в состав кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК.

5.5.4. Порядок реализации II этапа:

5.5.4.1. ДУПиОП Общества проводит работу в отношении молодых специалистов исполнительного аппарата Общества в соответствии с пунктами 5.4.4.1 - 5.4.4.6.

5.5.4.2. В целях формирования списка кандидатов для включения в состав кадрового резерва Общества и отбора кандидатов для представления в состав кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК проводится отборочное конкурсное мероприятие (стратегическая сессия, деловая игра и пр.) для работников исполнительного аппарата Общества и кандидатов, представленных филиалами.

5.5.4.3. По итогам проведения отборочного конкурсного мероприятия ДУПиОП Общества формирует комплект материалов на каждого кандидата и список кандидатов для включения в состав кадрового резерва Общества и кадровый резерв распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК.

5.5.5. Порядок реализации III этапа:

5.5.5.1. Список кандидатов для включения в состав кадрового резерва Общества с приложением комплекта материалов по каждому кандидату и результатов отборочного конкурсного мероприятия подлежит рассмотрению на заседании рабочей группы Общества.

5.5.5.2. По результатам рассмотрения рабочей группой Общества формируется:

список (дополнительный список) членов кадрового резерва Общества;

предложения по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов для включения их в состав кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК (число кандидатов не ограничено).

5.5.5.3. ДУПиОП Общества осуществляет:

группировку членов кадрового резерва по функциональным направлениям деятельности (эксплуатация и ремонты, оперативно-технологическое управление, экономика и финансы, развитие и реализация услуг и др.);

для каждого члена кадрового резерва определяет целевые должности и наставника из числа опытных работников или руководителей Общества по соответствующему направлению деятельности.

5.5.5.4. Список (дополнительный список) членов кадрового резерва Общества, сгруппированный по функциональным направлениям деятельности, с указанием целевых должностей и наставников, и предложения по кандидатам из числа кадрового резерва молодых специалистов Общества для включения их в состав кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК с приложением всех необходимых материалов подлежат рассмотрению на заседании комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Общества и последующему утверждению Правлением Общества.

5.6. Вне конкурса в состав кадрового резерва молодых специалистов Общества включаются работники Общества, прошедшие обучение в вузах по специализированным программам подготовки (магистратура, МВА), организованным при участии Общества, ОАО «Холдинг МРСК».

6. Порядок работы с членами кадрового резерва молодых специалистов Общества

Формирование ИПРР для членов кадрового резерва молодых специалистов Общества

6.1. Комплекс мероприятий, направленных на подготовку члена кадрового резерва молодых специалистов к занятию целевых должностей в определенный срок, оформляется в виде ИПРР.

6.2. Создание и реализация ИПРР осуществляется в целях:

системной подготовки члена кадрового резерва молодых специалистов к исполнению обязанностей по целевым должностям;
повышения ответственности резервистов за развитие своих профессиональных, корпоративных и управленческих компетенций;
контроля профессионального развития и карьерного роста молодых специалистов;
формирования планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с учетом реальных потребностей молодых специалистов – членов кадрового резерва.

6.3. ИПРР разрабатывается на период 10 месяцев и должен содержать цели развития резервиста и мероприятия, реализация которых способствует достижению целей резервиста.

6.3. Формирование ИПРР производится в зависимости от вида кадрового резерва ДУП филиала или ДУПиОП Общества при участии резервиста, его наставника и руководителя.

Порядок создания ИПРР определяется Методическими указаниями по формированию индивидуальных планов развития членов кадрового резерва молодых специалистов Общества (Приложение № 12)

6.4. Утверждается ИПРР:

- для членов кадрового резерва филиала - профильным заместителем директора филиала (руководителем подразделения прямого подчинения директору филиала) по согласованию с начальником ДУП филиала;
- для членов кадрового резерва Общества - профильным заместителем генерального директора Общества (руководителем подразделения прямого подчинения генеральному директору) по согласованию с начальником .

6.5. ИПРР должны быть сформированы и утверждены в течение 20 рабочих дней с момента утверждения списка кадрового резерва молодых специалистов уполномоченным органом и доведены под роспись до резервиста в течение 3 рабочих дней после утверждения.

6.6. Мероприятия обучающего характера, запланированные в ИПРР, в зависимости от места работы резервиста, подлежат включению в План подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников филиала или Общества.

Выполнение ИПРР членами кадрового резерва молодых специалистов Общества

6.7. Ответственность за достижение целей развития, запланированных в ИПРР, возлагается на резервиста.

6.8. Контроль и помощь резервисту в достижении целей развития и выполнении ИПРР осуществляется наставником посредством следующих мероприятий:

- контроль эффективности прохождения резервистом запланированных мероприятий;

- постановка и контроль дополнительных задач резервисту для достижения целей развития;
- ответы на вопросы резервиста;
- предоставление необходимых материалов, рекомендаций по изучению профессиональной литературы.

6.9. 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 целевой должности и др.); информация по каждому мероприятию должна быть подтверждена наставником.

6.10. В случае невозможности по объективным причинам выполнения запланированного в ИПРР мероприятия, резервистом по согласованию с наставником может быть произведена замена мероприятия на аналогичное; соответствующая информация в зависимости от вида кадрового резерва должна быть доведена до ДУП филиала или ДУПиОП Общества.

Оценка выполнения ИПРР членами кадрового резерва молодых специалистов Общества

6.11. Промежуточная оценка выполнения ИПРР осуществляется через пять месяцев в зависимости от вида резерва ДУП филиала или ДУПиОП Общества при участии наставника и резервиста.

6.12. По результатам промежуточной оценки могут быть:
скорректированы мероприятия в ИПРР;

подготовлены предложения по корректировке целей ИПРР (в этом случае изменения в ИПРР подлежат утверждению в соответствии с пунктом 6.4 настоящего Положения);

даны рекомендации наставнику и резервисту по улучшению работы в соответствии с ИПРР.

6.13. По истечении срока реализации ИПРР резервист в течение трех рабочих дней представляет отчет о выполнении ИПРР, согласованный наставником, в зависимости от вида кадрового резерва в ДУП филиала или Общества.

6.14. ДУП филиала, ДУПиОП Общества осуществляется анализ и обобщение результатов выполнения ИПРР и с учетом рекомендаций наставника готовится предложение по организации дальнейшей работы с резервистом.

6.15. На основании предложений ДУП филиала, по результатам рассмотрения материалов соответствующей рабочей группой с приглашением профильного руководителя, утвердившего ИПРР, вырабатываются решения:

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

6.16. Рабочей группой решение в соответствии с п. 6.15 должно быть принято в течение 20 рабочих дней с момента истечения срока ИПРР.

6.17. Для молодых специалистов, сохранивших статус резервиста, разрабатывается ИПРР на следующий период в соответствии с настоящим Положением.

7. Порядок выдвижения и назначения членов кадрового резерва Общества на должности

7.1. Информация о вакантных должностях в филиалах и исполнительных аппаратах Общества должна регулярно (обновление не реже 1 раза в неделю) размещаться на портале Объединенного Совета молодежи распределительного сетевого комплекса с описанием основных требований к кандидатам.

7.2. Информация о вакантных должностях, размещенная на портале Объединенного Совета молодежи распределительного электросетевого комплекса, является доступной работникам ДУП филиалов Общества, ДУПиОП Общества и членам кадровых резервов молодых специалистов филиалов, исполнительного аппарата Общества и распределительного электросетевого комплекса - Молодая опора Холдинга МРСК.

7.3. ДУП филиалов и ДУПиОП Общества на регулярной основе должны производить мониторинг вакантных должностей исполнительных аппаратов и филиалов Общества и формировать предложения по выдвижению кандидатур резервистов для их замещения.

7.4. При формировании предложений по выдвижению резервистов на замещение вакантных должностей учитываются результаты выполнения ими ИПРР.

7.5. Предложения по выдвижению резервистов на замещение вакантных должностей подлежат рассмотрению на рабочей группе, курирующей соответствующий вид кадрового резерва молодых специалистов.

7.6. Член кадрового резерва молодых специалистов филиала, кадрового резерва молодых специалистов Общества может самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру для замещения вакантной должности путем подачи заявки в рабочую группу, курирующую соответствующий вид кадрового резерва молодых специалистов.

7.7. При одобрении выдвижения кандидатуры резервиста на замещение вакантной должности рабочей группой формируются и направляются в ДУП филиала Общества или ДУП МРСК, в котором существует вакантная должность, соответствующие рекомендации.

7.8. При наличии других кандидатов на замещение вакантной должности решение о назначении на должность принимается на конкурсной основе в установленном в Обществе порядке.

Информация о планируемом увольнении или переводе работника филиала, являющегося членом кадрового резерва молодых специалистов

Общества, или работника филиала, Общества, являющегося членом кадрового резерва молодых специалистов распределительного электросетевого комплекса – Молодая опора Холдинга МРСК, должна быть доведена ДУП филиала до ДУПиОП Общества, ДУПиОП Общества до Департамента организационного развития ОАО «Холдинг МРСК» соответственно, в день получения сведений о планируемых кадровых перемещениях.

8. Порядок формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений

8.1. Требования к кандидатам на включение в состав внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений:

статус студента или аспиранта вуза;
отличная и хорошая успеваемость по профильным предметам (для студентов);

мотивация на профессиональное развитие,
ориентация на работу в Обществе,
соответствие ряда компетенций работника требуемому уровню.

8.2. Дополнительно приветствуется:

участие и победы в творческих конкурсах, олимпиадах, проектах, НИОКРах филиалов, Общества, ОАО «Холдинг МРСК»;
наличие рационализаторских предложений;
присуждение грантов и именных стипендий;
работа в региональных молодежных инновационных центрах;
принадлежность к трудовой династии электроэнергетиков.

8.3. Порядок формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала Общества из числа учащихся профильных образовательных учреждений.

8.3.1. В Обществе издается приказ о формировании (доукомплектовании) внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений с указанием сроков реализации этапов проекта.

8.3.2. В состав внешнего кадрового резерва включаются:

учащиеся, направленные филиалом Общества в образовательные учреждения для обучения по специализированным программам подготовки, организованным с участием Общества, ОАО «Холдинг МРСК»;

учащиеся, проходящие обучение в образовательных учреждениях по целевому направлению филиала или Общества.

8.3.3. Этапы и сроки реализации формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся опорных для филиала Общества образовательных учреждений и аспирантов опорных вузов:

подготовительный этап - работа с опорными образовательными учреждениями на регулярной основе;

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

II этап - проведение оценочных процедур, сбор рекомендаций на участников конкурса - 20 рабочих дней;

III этап - отбор кандидатов и утверждение состава внешнего кадрового резерва филиала Общества - 10 рабочих дней.

8.3.4. Порядок реализации подготовительного этапа:

8.3.4.1. Филиалами проводится следующая работа:

представители филиала принимают участие в днях открытых дверей и ярмарках вакансий, проводимых опорными образовательными учреждениями; в опорных образовательных учреждениях для учащихся организуют олимпиады и творческие конкурсы;

принимают участие в оборудовании учебных классов и лабораторий опорных образовательных учреждений;

оборудуют именные аудитории филиала в опорных учебных учреждениях;

организуют встречи студентов опорных вузов с руководством филиала;

организуют экскурсии для учащихся опорных образовательных учреждений в филиал;

принимают участие в разработке специализированных, адаптированных к особенностям деятельности распределительного электросетевого комплекса программ подготовки молодых специалистов;

руководители и специалисты филиала проводят лекции и занятия для учащихся опорных образовательных учреждений;

организуют стажировки в филиале для преподавателей опорных образовательных учреждений.

8.3.5. Порядок реализации I этапа:

8.3.5.1. Информация о начале и условиях проведения конкурса по формированию (доукомплектованию) внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала доводится до учащихся опорных образовательных учреждений посредством размещения на корпоративном сайте Общества, корпоративных сайтах и досках объявлений опорных образовательных учреждений, региональных СМИ.

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

8.3.5.3. Для участия в конкурсе учащиеся должны представить следующие документы:

- заявление на участие в конкурсе (приложение 8)
- анкета, заполненная кандидатом собственноручно (приложение 9);
- копия зачетной книжки (для учащихся);

- согласие кандидата на обработку персональных данных (приложение 4);

- мотивационный опросник (приложение 10)

8.3.5.4. Представление полного комплекта документов и заполнение всех форм обязательно.

8.3.5.5. ДУП филиала на основании представленных документов проводит отбор кандидатов в соответствии с формальными требованиями (статус кандидата, успеваемость) и формирует предварительный список кандидатов для возможного включения в состав внешнего кадрового резерва молодых специалистов.

8.3.6. Порядок реализации II этапа:

8.3.6.1. ДУП филиала запрашивает подтверждение информации, представленной кандидатами, в соответствующих учебных заведениях и организует проведение оценочных мероприятий (личные собеседования, тестирование, деловые игры) в целях определения мотивационного профиля и уровня развития компетенций кандидатов.

8.3.6.2. Мотивационный профиль кандидата определяется по следующим составляющим:

- ориентация на развитие;
- стремление проявить себя;
- готовность к изменениям.

8.3.6.3. Определяется уровень развития следующих компетенций работника:

- лояльность;
- ответственность.

8.3.6.4. Определения составляющих мотивационного профиля, компетенций и уровней их развития приведено в приложении 6.

8.3.6.5. Минимально рекомендуемые для кандидатов уровни составляющих мотивационного профиля и развития компетенций приведены в приложении 11.

8.3.6.6. На основании анализа формальных данных кандидата, по итогам оценки его мотивации и профиля компетенций формируется комплект материалов на каждого кандидата и список кандидатов для включения в состав внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала Общества из числа учащихся опорных образовательных учреждений.

8.3.7. Порядок реализации III этапа:

8.3.7.1. Список кандидатов для включения в состав внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала из числа учащихся опорных образовательных учреждений с приложением комплекта материалов по каждому кандидату подлежит рассмотрению на заседании рабочей группы филиала.

8.3.7.2. По результатам рассмотрения рабочей группой формируется список (дополнительный список) членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала.

8.3.7.3. ДУП филиала для каждого члена кадрового резерва определяет целевые должности и наставника из числа опытных работников или руководителей филиала по соответствующему направлению деятельности.

8.3.7.4. Список членов внешнего кадрового резерва филиала с указанием целевых должностей и наставников подлежит утверждению директором филиала.

8.4. Порядок формирования в Обществе внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся опорных вузов.

8.4.1. В Обществе издается приказ о формировании (доукомплектовании) внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений с указанием сроков реализации этапов проекта.

8.4.2. В состав кадрового резерва включаются:

студенты, направленные Обществом в вузы для обучения по специализированным программам подготовки, организованным с участием Общества, ОАО «Холдинг МРСК»;

студенты, проходящие обучение в вузах по целевому направлению Общества.

8.4.3. Рекомендуемые этапы и сроки реализации формирования внешнего кадрового резерва молодых специалистов из числа студентов и аспирантов опорных для Общества вузов:

подготовительный этап - работа с опорными вузами на регулярной основе;

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

II этап - проведение оценочных процедур, сбор рекомендаций на участников конкурса - 20 рабочих дней;

III этап - отбор кандидатов и утверждение состава внешнего кадрового резерва Общества - 10 рабочих дней.

8.4.4. Порядок реализации подготовительного, I и II этапов осуществляется в соответствии с пунктами 8.3.4 - 8.3.6.6.

8.4.7. Порядок реализации III этапа:

8.4.7.1. Список кандидатов для включения в состав внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества из числа учащихся опорных вузов с приложением комплекта материалов по каждому кандидату подлежит рассмотрению на заседании рабочей группы Общества.

8.4.7.2. По результатам рассмотрения рабочей группой формируется список членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества.

8.4.7.3. ДУПиОП Общества для каждого члена внешнего кадрового резерва определяет целевые должности и наставника из числа опытных работников или руководителей Общества по соответствующему направлению деятельности.

8.4.7.4. Список членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества с указанием целевых должностей и наставников и

приложением всех необходимых материалов подлежит рассмотрению на заседании Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров Общества и последующему утверждению Правлением Общества.

9. Порядок работы с членами внешнего кадрового резерва
молодых специалистов из числа
учащихся профильных образовательных учреждений

Формирование ИПРР для членов внешнего кадрового резерва из числа
учащихся опорных образовательных учреждений

9.1. В зависимости от вида внешнего кадрового резерва филиалы или Общество осуществляют комплекс мероприятий, направленных на подготовку членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов к занятию целевых должностей:

предоставляют возможность прохождения производственной и преддипломной практики;

оказывают содействие в выборе тем курсовых и выпускных квалификационных работ по актуальным для Общества тематикам;

в качестве кураторов выпускных квалификационных работ привлекают высококвалифицированных работников Общества и его филиалов в целях обеспечения практической направленности выпускных квалификационных работ;

обеспечивают участие членов внешнего кадрового резерва - учащихся опорных образовательных учреждений в стипендиальных программах Общества;

приглашают учащихся для выполнения НИОКР Общества, работы в региональных молодежных инновационных центрах, для участия в профессиональных и научных конференциях, проводимых Обществом.

9.2. Комплекс мероприятий, направленных на подготовку члена внешнего кадрового резерва молодых специалистов к занятию целевых должностей после окончания образовательного учреждения, оформляется в виде ИПРР.

9.3. ИПРР разрабатывается на каждый учебный год и должен содержать цели развития резервиста и мероприятия, реализация которых способствует достижению целей развития резервиста.

9.3.1. Формирование ИПРР производится в зависимости от вида кадрового резерва ДУП филиала или ДУПиОП Общества при участии резервиста и его наставника.

9.4. Утверждается ИПРР:

- для членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов филиала - профильным заместителем директора филиала (руководителем подразделения прямого подчинения директору филиала) по согласованию с начальником ДУП филиала;

- для членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов Общества – профильным заместителем генерального директора Общества (руководителем подразделения прямого подчинения генеральному директору Общества) по согласованию с начальником .

9.5. ИПРР формируются и утверждаются в течение 20 рабочих дней с момента утверждения списка внешнего кадрового резерва молодых специалистов уполномоченным органом.

Выполнение ИПРР членами внешнего кадрового резерва из числа учащихся опорных образовательных учреждений

9.6. Ответственность за достижение целей развития, запланированных в ИПРР, возлагается на резервиста.

9.7. Контроль и помощь резервисту в освоении целевой должности осуществляется наставником посредством следующих действий:

- содействие резервисту в прохождении запланированных мероприятий;
- контроль эффективности прохождения резервистом запланированных мероприятий;
- ответы на вопросы резервиста;
- предоставление необходимых материалов, рекомендаций по изучению профессиональной литературы.

9.8. Резервист в отчете о выполнении ИПРР фиксирует информацию о выполнении запланированных мероприятий; информация должна быть подтверждена наставником.

9.9. В случае невозможности по объективным причинам выполнения запланированного в ИПРР мероприятия резервистом по согласованию с наставником может быть произведена замена мероприятия на аналогичное; соответствующая информация в зависимости от вида кадрового резерва должна быть доведена до ДУП филиала или Общества.

Оценка выполнения ИПРР членами внешнего кадрового резерва из числа учащихся опорных образовательных учреждений

9.10. Оценка выполнения ИПРР членом внешнего кадрового резерва молодых специалистов производится в конце учебного года.

9.11. Оценка выполнения ИПРР членом внешнего кадрового резерва молодых специалистов проводится в соответствии с пунктами 6.13.-6.17.

10. Порядок назначения на должности членов внешнего кадрового резерва из числа учащихся опорных образовательных учреждений

10.1. Член внешнего кадрового резерва молодых специалистов назначается на целевую должность после окончания образовательного учреждения при условии успешного выполнения ИПРР и освоения профессиональных знаний, умений, навыков, необходимых для работы по

целевой должности.10.2. В зависимости от вида кадрового резерва филиалом или Обществом в числе вакантных должностей резервируются должности для членов внешнего кадрового резерва молодых специалистов.

10.3. Информация о невозможности по объективным причинам назначить на целевую должность члена внешнего кадрового резерва, успешно выполнившего ИПРР и освоившего профессиональные знания, умения, навыки, необходимые для работы в целевой должности, должна быть доведена до Департамента организационного развития ОАО «Холдинг МРСК»; резервисту могут быть предложены варианты трудоустройства в другие компании распределительного электросетевого комплекса.

Требования к кандидатам для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов ОАО «Кубаньэнерго»

1. Возраст до 35 лет;
2. Высшее профессиональное образование (для работников РЭС допустимо наличие среднего профессионального образования);
3. Мотивация на профессиональное и карьерное развитие, готовность к переменам (переезд), соответствие ряда компетенций работника требуемому уровню;

Дополнительно приветствуется:

1. Наличие у кандидата нескольких высших образований, ученой степени, профессиональной переподготовки по направлению деятельности;
2. Участие кандидата в общественной жизни Общества (корпоративные и спортивные мероприятия, работа в советах молодежи);
3. Наличие рационализаторских, изобретательских и инновационных предложений.

Приложение 2

Председателю рабочей
группы по
формированию кадрового
резерва молодых
специалистов

В.А. Белику

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, _____, занимающий(ая) должность
(Фамилия, имя, отчество)

_____,
(наименование должности)

настоящим выражаю свое согласие на участие в конкурсе для включения
меня в состав кадрового резерва молодых специалистов
ОАО «Кубаньэнерго»

С Положением о кадровом резерве молодых специалистов
ознакомлен(а).

(подпись)

(Ф.И.О.)

дата

AHKETA

(заполняется собственноручно)

1. Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Место
для
фотографии
4*6

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	
3. Год, число, месяц и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика)	
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине)	

5. Образование (среднее, среднее специальное, высшее, несколько высших) _____

[illegible]

10. Семейное положение _____

11. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы, должность	Адрес места жительства

* Если родственники изменяли фамилии, имена, отчества, то необходимо указать их прежние фамилии, имена, отчества.

12. Отношение к воинской обязанности (серия, номер военного билета, где, когда и кем выдан) _____

13. Адрес регистрации с индексом _____

14. Адрес проживания и телефон _____

15. Паспорт или документ, его удостоверяющий _____

(номер, серия, кем и когда выдан)

16. Готовы ли Вы работать в других городах и регионах, если да, укажите наиболее желательные _____

17. Являетесь ли Вы членом общественного или научного объединения, рабочей группы в компаниях распределительного электросетевого комплекса, если да, укажите наименование объединения и дату зачисления _____

18. Дополнительные сведения (государственные награды, участие в выборных представительных органах, а также другая информация, которую кандидат желает сообщить о себе) _____

Я, _____
подтверждаю, что все данные, сообщенные мной в анкете, заполненной собственноручно, являются достоверными и полными. Даю свое согласие на обработку моих персональных данных и не возражаю против проведения в отношении меня проверочных мероприятий.

(подпись)

(Ф.И.О.)

дата

Приложение 5

Председателю рабочей
группы по формированию
кадрового резерва
молодых специалистов

В.А. Белику

Рекомендую кандидатуру _____,
(Фамилия, имя, отчество)

Занимающего(ую) должность _____,
для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов
ОАО «Кубаньэнерго».

Далее отражается следующая информация по кандидату:
выполняемые обязанности;
реальные профессиональные достижения;
оценка личностных качеств,
рекомендуемые направления профессионального развития.

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

дата

Приложение 5а

Бланк оценки уровня развития составляющих мотивационного профиля и компетенций

Ф.И.О. резервиста _____

Целевая должность _____
(не заполнять)

Индикатор	Уровни развития составляющих мотивационного профиля и компетенций				
	4	3	2	1	0
	Уровень стратегической компетентности	Уровень сильной компетентности	Уровень базовой компетентности	Уровень ограниченной компетентности	Уровень некомпетентности
Мотивационный профиль					
Ориентация на развитие					
стремление проявить себя					
готовность к изменениям					
Компетенции					
лояльность					
ответственность					
перспективное мышление					
эффективное администрирование					
навыки оказания влияния					
лидерство					

Определения составляющих мотивационного профиля, компетенций и уровней их развития

Уровни развития составляющих мотивационного профиля и компетенций

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Предполагает особо высокую степень развития данной компетенции, которая может служить примером для других. Создает атмосферу в компании для развития данной компетенции у других.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Владеет данной компетенцией в полной мере. Проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Владеет данной компетенцией. Компетенция эффективно проявляется во всех базовых, стандартных рабочих ситуациях.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Проявляет компетенцию ограниченно, в виде отдельных элементов, в зависимости от ситуации. Компетенция проявляется в пассивной форме, в ответ на установленные нормы и правила.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Не проявляет компетенцию. Не понимает важности компетенции, не пытается ее применять и развивать.

Определения составляющих мотивационного профиля, компетенций

ОРИЕНТАЦИЯ НА РАЗВИТИЕ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Создает в компании атмосферу, способствующую развитию, приобретению новых знаний и опыта, предполагающую внедрение нового, более прогрессивного от каждого. Сам демонстрирует нацеленность на постоянное развитие. Демонстрирует высокую способность внедрять изменения и совершенствовать работу на уровне компании. Управляет инновациями. Поощряет передачу знаний и опыта на уровне компании.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Самостоятельно ставит цели для своего развития, ориентируясь на решение перспективных задач. Постоянно генерирует и внедряет идеи для достижения лучших результатов. Вдохновлен изменениями, побуждает и вовлекает других в проведение преобразований. Поддерживает и поощряет других в стремлении к саморазвитию. Сам выступает в роли наставника.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Инициативен в получении новых знаний и навыков. Постоянно повышает свой профессиональный уровень, не ограничиваясь рамками должностных обязанностей, ориентируясь на требования более высокой должности. Ищет возможности для повышения эффективности своей работы. Активно использует новый опыт и инновации. Стремится передать свои знания другим. Оказывает другим помощь и содействие в решении проблем. Дает рекомендации, пояснения, демонстрирует в процессе исполнения работы.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Поддерживает уровень знаний в рамках обязательных требований к должностным обязанностям. Соотносит цели развития с требованиями своей должности. Внедряет инновации, применяет новые технологии в рамках своих должностных обязанностей. Передает свои знания другим, если это входит в должностные обязанности.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Не стремится к саморазвитию, не проявляет активности в данном направлении. Сопротивляется применению инноваций, новых технологий, знаний. Предпочитает действовать в рамках стандартных инструкций и процедур. Не заинтересован в передаче собственных знаний другим.

СТРЕМЛЕНИЕ ПРОЯВИТЬ СЕБЯ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Уверенно управляет достижениями в рамках компании. Отчетливо демонстрирует собственную ориентацию на достижение результата. Постоянно ставит для себя трудные цели. При достижении результата "повышает планку" для себя и других. Последовательно направлен на усиление ориентации на достижение у других, создает соответствующую атмосферу в компании.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Уверенно берется за достижение амбициозного результата. Столкнувшись с трудностями, преодолевает их, предпринимает все возможные действия для минимизации их появления в будущем. Постоянно ставит себе высокие задачи даже при отсутствии внешнего планирования. Поддерживает усилия других, направленные на развитие способности достигать более высоких результатов.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Достигает результата, реализуя задачи, поставленные руководством. При встрече с трудностями не отступает. Ищет новые возможности и решения. Оценивает успех не по количеству приложенных усилий, а по достигнутому результату. Ясно формулирует, как результаты могут быть улучшены.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Работает упорно в рамках поставленных задач. После завершения задания ждет распоряжений руководства. Сталкиваясь с трудностями, теряет настойчивость. Позитивно оценивает свою работу и работу других людей при большом объеме затраченных усилий и времени, даже если результат не был достигнут. Достигает результата, если это не требует значительных дополнительных усилий.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Пассивен. Для получения результата нуждается в постоянном внешнем воздействии. Ориентируется на избежание негативных санкций руководства за низкую продуктивность работы. Объясняет неудачи внешними обстоятельствами, оправдывает их объемом затраченных усилий. Стремится скорректировать свои планы в сторону уменьшения.

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Предвосхищает необходимость изменений, инициирует изменения в рамках компании. Осуществляет крупные или долгосрочные изменения на уровне компании. Руководит и управляет адаптационными мероприятиями по восприятию новых задач и условий в рамках компании. Использует противоположные точки зрения для принятия стратегических решений.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Принимает изменения, новые задачи с энтузиазмом. Иницирует изменения в рамках своей сферы ответственности. Активно участвует во внедрении изменений на межфункциональном уровне. Мотивирует других, разъясняя необходимость, цели и задачи изменений. Организует мероприятия по адаптации к новым условиям и задачам. Признает обоснованность противоположных точек зрения при выборе эффективных решений.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Быстро адаптируется к новым условиям и задачам. Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами в организации. Открыт новым идеям и практикам. Понимает необходимость изменений для достижения целей компании. Активно участвует в изменениях в рамках поставленных задач. Признает возможность существования нескольких подходов и решений одновременно.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Использует в работе новые подходы и практики, когда к этому вынуждают обстоятельства. Воспринимает новое только в том случае, если это необходимо для исполнения должностных обязанностей. Принимает идущие "сверху" изменения, идеи, концепции. Извлекает уроки из собственных успехов и неудач. Достоинства альтернативного подхода, как правило, оценивает после неудачи первого.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Сопротивляется изменениям. Крепко держится за привычные способы действия и стереотипы, даже если они показали свою низкую эффективность. Не адаптируется к новым условиям и задачам. Не воспринимает информацию, свидетельствующую в пользу альтернативного подхода.

ЛОЯЛЬНОСТЬ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Убежденный патриот компании. Развивает у других чувство приверженности компании. Является "воплощением" корпоративных норм и стандартов. Постоянно заботится о внешнем и внутреннем имидже компании.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Хорошо понимает не только документальные, но и неявные нормы и стандарты компании. Всегда следует им. Проявляет инициативу и предпринимает конкретные действия по улучшению имиджа компании для сотрудников и внешних организаций. Поощряет и контролирует соблюдение корпоративных норм и стандартов другими сотрудниками. Цели компании и личные цели связаны.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Знает и строго придерживается существующих норм, правил и стандартов работы. Демонстрирует лояльность по отношению к компании как внутри, так и вне ее. Отношения с коллегами строит на принципах делового партнерства. Отделяет личные отношения от служебных. Цели компании и личные цели согласуются между собой.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Знает корпоративные нормы, стандарты и правила компании, но не всегда следует им. Корректирует свое поведение при указании на нарушение. Отношения с коллегами не всегда выстраиваются на принципах делового партнерства. Уровень и качество отношений определяется чаще личными симпатиями/антипатиями. Личные цели не всегда согласуются с целями компании.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Может игнорировать правила и нормы компании, ставя их под сомнение. Нелоялен к руководству и компании в целом. Неконструктивно критикует компанию в присутствии сотрудников и/или представителей внешних организаций. Не отделяет личных отношений от служебных. Не стремится выстроить взаимоотношения с коллегами на принципах делового партнерства.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Считает цели компании целями и задачами собственной деятельности. Несет личную ответственность за результаты деятельности компании. Создает атмосферу в компании, способствующую развитию и повышению ответственности у других. Контролирует множество факторов, влияющих на результаты деятельности компании. Предвосхищает появление на уровне компании возможных проблем и успешно устраняет их.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Связывает цели и задачи собственной деятельности с целями компании. Берет на себя ответственность за своевременность и эффективность выполнения межфункциональных задач. Контролирует факторы, влияющие на качество своей работы, и решает появляющиеся проблемы, даже если они превышают сферу его ответственности. Успешно влияет на них имеющимися в его распоряжении рычагами. Развивает и поощряет чувство ответственности в других.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Относится к своей работе как к важной части общей работы компании. Берет на себя личную ответственность за качество и своевременное выполнение поставленных задач. Последовательно минимизирует возможность сбоев в работе. Активно определяет и устраняет проблемы, "узкие места" на своем уровне.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Выполняет поставленные руководством задачи. Не связывает напрямую результаты своей деятельности с результатами компании. Не всегда берет на себя ответственность за результат. При несоответствии результатов установленным стандартам выполнения ссылается на внешние причины. Решает проблемы, устраняет "узкие места" при получении распоряжений "сверху". Решение вопросов передает руководству.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	К исполнению должностных обязанностей относится формально. Допускает сбои в работе в повторяющихся ситуациях. Снимает с себя личную ответственность за допущенные ошибки. Не обращает внимания на проблему, если она непосредственно не касается его деятельности.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Определяет стратегические перспективы компании. Планирует текущую деятельность на уровне компании в целом. Оценивает последствия принятых решений на уровне компании в целом. Анализирует ситуацию на рынке, внешние возможности и угрозы по отношению к компании, внутренние условия. Ясно понимает тенденции изменений в компании и на рынке в целом в долгосрочной перспективе.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Планирует деятельность на межфункциональном уровне в соответствии со стратегическими целями компании. Действует системно. Просчитывает последствия своих действий в широком контексте - техническом, экономическом, кадровом. Предвосхищает потенциальные возможности и барьеры. Реализует систему профилактических мер, максимально снимая вероятность возникновения барьеров на пути к успеху.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Планирует текущую деятельность (свою и своего подразделения) так, чтобы она работала на достижение долгосрочных целей, связывает цели подразделения и компании. Учитывает возможности перемен и анализирует множество факторов. Видит долгосрочную перспективу. Анализирует результаты текущей работы, исходя из перспектив развития ситуации. Видит ключевые барьеры на пути к успеху, анализирует ситуацию с разных сторон. Продумывает практические шаги по преодолению барьеров.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Решает преимущественно актуальные насущные задачи. Эпизодически предпринимает действия, не имеющие актуальности сегодня, но работающие на достижение долгосрочных целей. Строит работу подразделения исходя из целей последнего, не всегда соотносит их с целями компании. Просчитывает последствия своих действий в отдельных сферах, не учитывая остальные. Не всегда определяет барьеры на пути к успеху.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Полностью погружен в текучку, озабочен решением локальных задач сегодняшнего дня. Не способен соотнести цели компании и подразделения. Действует без учета будущих перспектив. Не видит возможность изменений. Реагирует только на актуально существующие проблемы. Не видит возможных трудностей в процессе работы над задачами. Не может рассматривать ситуацию с разных сторон. Действует бессистемно, не может просчитать последствия своих действий.

ЭФФЕКТИВНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Организует эффективную работу на уровне компании. Управляет эффективностью распределения задач на уровне компании. Создает атмосферу для развития способности подчиненных самостоятельно формулировать задачи исходя из целей компании и подразделения. Способствует раскрытию потенциала подчиненных и укреплению корпоративных ценностей. Коммуницирует стратегические цели компании. Управляет процессом их трансляции "вниз". Содействует открытым свободным коммуникациям на всех уровнях организационного взаимодействия и взаимодействия с внешним миром.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Ставит задачи и эффективно организует работу на межфункциональном уровне, организует взаимодействие различных подразделений. Результаты соответствуют поставленным целям, иногда превосходят их. Умело подбирает лучших исполнителей под существующие задачи в зависимости от их опыта, потенциала и индивидуальных способностей. Развивает подчиненных путем делегирования им соответствующих полномочий. Организует эффективную коммуникацию на межфункциональном уровне.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Работу подразделения организует эффективно, добиваясь выполнения задач в стандартных ситуациях. Четко ставит подчиненным задачи. Формулирует их суть, стандарты выполнения, параметры контроля. Обеспечивает правильное понимание исполнителем всех элементов задачи. Обеспечивает промежуточный и конечный контроль за результатом. Конструктивно и вовремя дает обратную связь. Добивается эффективной коммуникации всех участников бизнес-процесса.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Работу подразделения организует не всегда эффективно, допускает дублирование, несогласованность сроков. Не всегда корректно формулирует задачи. Ставит их в общем виде, не определяет стандарты выполнения и критерии оценки. Недостаточно эффективно использует делегирование. Дает задания, превышающие возможности исполнителя, либо не в полной мере использующие его потенциал. Контролирует конечный результат, упуская промежуточный контроль. Дает обратную связь подчиненным в обобщенном виде, без конкретизации ошибок и ожиданий на будущее. Не всегда добивается эффективной коммуникации всех участников бизнес-процесса.

0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Рабочий процесс в подразделении оставлен на "самотек" либо организован настолько неэффективно, что результаты стабильно не достигаются. Устраняется от управления исполнением. Ограничивается разрозненными поручениями. Не способен четко формулировать задачи. Контролирует исполнение от случая к случаю. Сам нуждается в контроле со стороны руководства. Принимает плохо сделанную работу. Дает обратную связь, которая не помогает подчиненному исправить ошибки. Не берет ответственность за организацию эффективной коммуникации участников бизнес-процесса.
---	--

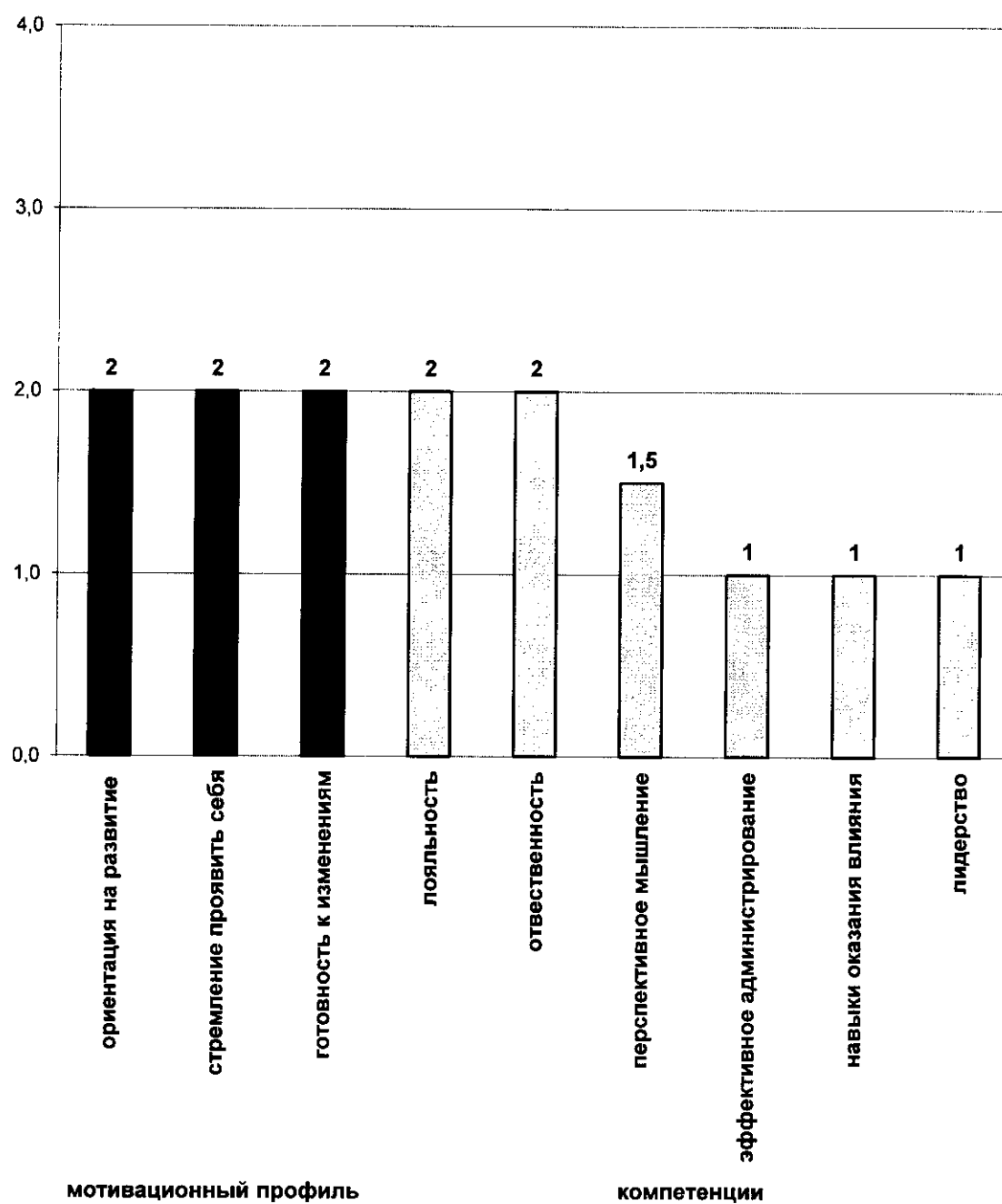
НАВЫКИ ОКАЗАНИЯ ВЛИЯНИЯ

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Целенаправленно выстраивает долгосрочные партнерские отношения с бизнес-лидерами, официальными лицами, представителями государственных организаций вне компании. Использует влияние для достижения стратегических целей компании. Устанавливает атмосферу доверия таким образом, что возможность влияния возрастает.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Целенаправленно выстраивает долгосрочные партнерские отношения с руководителями, внешними представителями, коллегами и подчиненными. Владеет широким спектром инструментов воздействия. Грамотно использует их в зависимости от ситуации. Уверенно и весомо позиционирует себя и компанию перед внешними партнерами.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Устанавливает конструктивные отношения с ключевыми людьми, влияющими на принятие решений в рамках своих бизнес-задач внутри компании и вне её, с коллегами и подчиненными. Воздействует на других через систему организационных процедур и личное общение. Добивается принятия другими своих идей, поддержки коллег в отношении своих взглядов и позиции. Умело апеллирует к интересам и потребностям собеседника. Способен отстоять интересы дела перед оппонентами. Устойчив к неконструктивному воздействию со стороны других людей.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Устанавливает конструктивные деловые отношения с коллегами и партнерами только в изначально благоприятных ситуациях. Поддерживает отношения с влиятельными людьми, ограничивает круг общения ближайшим рабочим окружением. Может оказывать влияние на других, убедительно пропагандировать свои взгляды, мнения, отстаивать принятое решение, но не всегда. Чаще всего вынужденно - под давлением обстоятельств или других людей. При этом опирается на существующие нормы и формально-административные рычаги. В дискуссии занимает излишне зависимую либо "диктующую" позицию. Столкнувшись с неконструктивным сопротивлением, уступает, либо давит, не пытаясь адаптироваться к личности и интересам собеседника.

ЛИДЕРСТВО

Уровень	Индикатор
4 УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Создает атмосферу для самостоятельного принятия решений руководителями/подчиненными. Поощряет нестандартность, инновационность. Для реализации решений оптимально использует ресурсы на уровне компании. Поощряет развитие командного духа на уровне компании. Помогает другим руководителям налаживать командную работу.
3 УРОВЕНЬ СИЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Уверенно и успешно действует при принятии решений, не имеющих аналогов в прошлом. Находит творческие, нестандартные решения, позволяющие самостоятельно выходить из сложных ситуаций. Для реализации решений адекватно оценивает и привлекает ресурсы на межфункциональном уровне. Направляет усилия команды на достижение общей цели. Сплачивает команду вокруг себя, все работники работают согласованно.
2 УРОВЕНЬ БАЗОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Самостоятельно принимает управленческие решения в рамках своей компетенции. Берет на себя ответственность за их результативность. Способен принимать непопулярные решения. Реализует решения, не ожидая помощи сверху. Умело использует все имеющиеся ресурсы и возможности. Целенаправленно поддерживает обстановку командной работы и взаимопомощи в подразделении. Мотивирует, увязывая воедино общие и индивидуальные цели.
1 УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	Принимает решения в типовых, стандартных ситуациях. При отсутствии четкого алгоритма решения эффективность снижается, требуются инструкции "сверху". Предпочитает передать принятие непопулярного решения руководству. Переоценивает или недооценивает имеющиеся в наличии ресурсы. Использует их не всегда оптимально. Командная работа в подразделении проявляется спонтанно, в зависимости от ситуации. В управлении использует в основном только административные методы влияния на подчиненных.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Не способен самостоятельно справиться с типовыми проблемами. Начинает действовать только после получения детальных инструкций. При реализации решений нуждается в пошаговом контроле со стороны руководства и коллег. Не использует эффективно имеющиеся в распоряжении ресурсы. Не способен или не стремится построить командную работу. Деятельность работников не согласована между собой.

Рекомендуемые для кандидатов
в кадровый резерв ОАО «Кубаньэнерго» уровни составляющих
мотивационного профиля и развития компетенций:



Приложение 8

Председателю рабочей
группы по
формированию кадрового
резерва молодых
специалистов

Ф.И.О.

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, _____,
(фамилия, имя, отчество)

обучающийся в _____,
(наименование образовательного учреждения, курс, группа)

по специальности _____,

настоящим выражаю свое согласие на участие в конкурсе для включения
меня в состав внешнего кадрового резерва молодых
специалистов _____
(вид кадрового резерва молодых специалистов)

С Положением о кадровом резерве молодых специалистов
ознакомлен(а).

(подпись)

(Ф.И.О.)

дата

АНКЕТА

(заполняется собственноручно)

1. Фамилия _____
 Имя _____
 Отчество _____

Место
для
фотографии
4*6

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	
3. Год, число, месяц и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика)	
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине)	

5. Образование (среднее, средне специальное, высшее) _____

Наименование учебного заведения и его местонахождение	Специальность, квалификация по диплому и форма обучения	Год поступления	Год окончания	№ документа, удостоверяющего получение образования

6. Образование, получаемое в настоящее время

Наименование учебного заведения и его местонахождение	Специальность, форма обучения	Курс	Год поступления

7. Дополнительное образование (семинары, тренинги, др.)

Наименование учебного заведения и его местонахождение	Специальность, квалификация по диплому и форма обучения	Год поступления	Год окончания	№ документа

8. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и можете объясняться, владеете свободно) _____

9. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать учреждения, организации и предприятия так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера военной части.

Месяц и год		Должность с указанием учреждения, организации, предприятия (независимо от собственности и ведомственной принадлежности)	Местонахождение учреждения, организации, предприятия
пос- тупле- ния	ухода		

10. Семейное положение _____

11. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы, должность	Адрес места жительства

* Если родственники изменяли фамилии, имена, отчества, то необходимо указать их прежние фамилии, имена, отчества.

12. Отношение к воинской обязанности (серия, номер военного билета, где, когда и кем выдан) _____

13. Адрес регистрации с индексом _____

14. Адрес проживания и телефон _____

15. Паспорт или документ, его удостоверяющий _____

(номер, серия, кем и когда выдан)

16. Готовы ли Вы работать в других городах и регионах, если да, укажите наиболее желательные _____

17. Являетесь ли Вы членом общественного или научного объединения, рабочей группы в компаниях распределительного электросетевого комплекса, если да, укажите наименование объединения и дату зачисления _____

18. Дополнительные сведения (государственные награды, участие в выборных представительных органах, а также другая информация, которую кандидат желает сообщить о себе) _____

Я, _____
подтверждаю, что все данные, сообщенные мной в анкете, заполненной собственноручно, являются достоверными и полными. Даю свое согласие на обработку моих персональных данных и не возражаю против проведения в отношении меня проверочных мероприятий.

(подпись)

(Ф.И.О.)

дата

МОТИВАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК ДЛЯ КАНДИДАТА ВО ВНЕШНИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО



КУБАНЬЭНЕРГО

Уважаемый коллега,

мы заинтересованы в том, чтобы на работу в компании Холдинга МРСК приходили молодые специалисты, обладающие высоким потенциалом к развитию, способные решать сложные профессиональные задачи.

Полость во внешний кадровый резерв молодых специалистов из числа учащихся профильных образовательных учреждений можете и Вы.

Чтобы познакомиться с Вами, просим Вас ответить на следующие вопросы:

Ваши Фамилия, Имя, Отчество:

Название образовательного
учреждения, в котором Вы учитесь:

E-mail:

Напишите, кем и где Вы хотели бы
работать в нашей компании

Вопрос 1

Напишите, почему Вы хотите работать в Холдинге МРСК?

Вопрос 2

Что для Вас является особенно важным при выборе места работы?

Вопрос 3

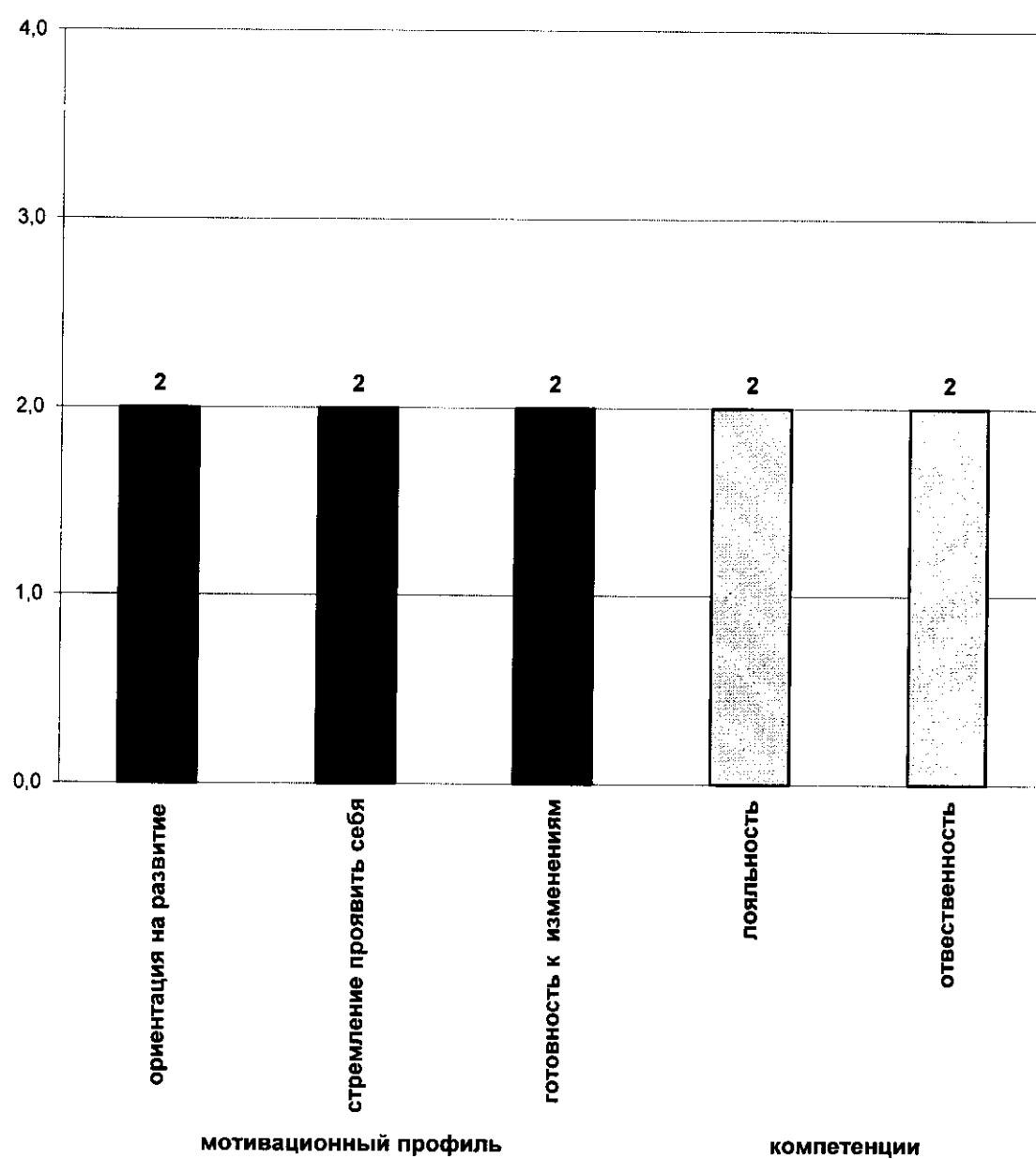
Какую пользу Вы могли бы принести нашей компании?

Вопрос 4

Расскажите о себе. Чем Вы интересуетесь? Что любите делать? Каких значимых для Вас результатов Вы достигли в своей жизни? Почему этот результат для Вас так важен?

[illegible]

Минимально рекомендуемые для кандидатов внешнего кадрового резерва из числа учащихся профильных образовательных учреждений уровни составляющих мотивационного профиля и развития компетенций:



Методические рекомендации
по формированию индивидуальных планов развития
членов кадрового резерва молодых специалистов ОАО «Кубаньэнерго»

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по формированию индивидуальных планов развития членов кадрового резерва молодых специалистов ОАО «Кубаньэнерго» (далее - Методические рекомендации) разработаны в целях унификации процедуры формирования ИПРР и повышения качества формирования ИПРР членов кадрового резерва молодых специалистов Общества.

1.2. Формирование ИПРР производится в зависимости от вида кадрового резерва ОУП филиала или ОРРП Общества 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 (приложение 1 к Методическим рекомендациям).

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 по занимаемой должности;

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, работником ОУП филиала или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) совместно с резервистом и 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 работником ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) 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:

работником ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) на основании положения о подразделении и внутренних нормативных документов Общества формируется перечень ключевых задач по целевой должности;

работник ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) совместно с резервистом и его непосредственным руководителем выделяют из перечня ключевых задач по целевой должности задачи, которые не выполнялись резервистом по занимаемой должности (новые задачи);

работник ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) совместно с резервистом и его непосредственным руководителем формируют перечень компетенций и профессиональных знаний, умений, навыков, наличие которых обязательно для эффективного выполнения новых задач;

работник ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва), резервист и руководитель в автономном режиме 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 компетенций, знаний, умений, навыков работником ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва), совместно с резервистом и руководителем 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 ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) 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 ее поэтапная реализация.

2.3.5. Заполненная форма для определения целей развития резервиста должна быть работником ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва), 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 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.

3.8. Одни и те же мероприятия могут быть направлены на реализацию нескольких методов индивидуального развития.

3.9. Памятка по выбору методов индивидуального развития при формировании ИПРР приведена в приложении 2 к Методическим рекомендациям.

4. Порядок формирования ИПРР

4.1. ИПРР оформляется по форме, приведенной в приложении 3 к Методическим рекомендациям.

4.2. Формирование ИПРР осуществляется работником ОУП или ДУПиОП (в зависимости от вида кадрового резерва) при участии резервиста, его непосредственного руководителя по занимаемой должности и наставника.

4.3. В ИПРР вносятся все цели, определенные в соответствии с разделом 2 Методических рекомендаций.

4.4. Для достижения каждой из целей развития резервиста в соответствии с разделом 3 Методических рекомендаций определяется комплекс развивающих мероприятий с указанием для каждого мероприятия методов развития, развивающих действий, сроков и ожидаемых результатов выполнения.

5. Оценка качества сформированного ИПРР

5.1. Правильно составленный ИПРР должен удовлетворять следующим критериям:

развивающие мероприятия должны работать на достижение целей развития резервиста;

резервист должен быть мотивирован на участие 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.

ФЮ резервиста

Исполнительный аппарат / Филиал

Наименование должности

№ Ключевые задачи по текущей должности¹

Оценка успешности выполнения

Дефицитные компетенции и профессиональные знания, умения, навыки

по оценке резервиста

по оценке руководителя

Приоритетные направления развития³

Цели развития³

заполняется резервистом на основании должностной инструкции или положений о подразделении и внутренних нормативных документов Общества и согласовывается непосредственным руководителем резервиста

2. заполняется непосредственным руководителем резервиста

3. заполняется работником ДУППО/ОУП совместно с резервистом и непосредственным руководителем резервиста

Памятка по выбору методов индивидуального развития при формировании ИПРР

Методы индивидуального развития. Их особенности, возможности и ограничения

Существует шесть методов индивидуального развития, каждый из которых по-своему позволяет развить Ваши качества и навыки.

Перечислим эти методы:

1. Тренинги и обучающие программы;
2. Самообучение;
3. Обратная связь;
4. Обучение на опыте других;
5. Развивающие проекты;
6. Развитие на рабочем месте.

Чтобы эффективно пользоваться каждым из методов, необходимо четко представлять себе ответы на следующие вопросы:

Когда данный метод стоит использовать?

Как получить максимальный обучающий эффект от применения метода?

Чего не следует ожидать от данного метода?

Как формулировать развивающие действия в рамках метода?

Далее ответим на эти вопросы по каждому из методов, что позволит Вам более эффективно включать их в ИПРР.

1. Тренинги и обучающие программы в отрыве от основной работы

Обращайтесь к этому методу, если

Вам нужны базовые знания, умения, навыки, которые дальше будут совершенствоваться и использоваться в Вашей профессиональной деятельности, и способствовать повышению уровня развития необходимых Вам компетенций, в том числе на целевых должностях;

Вы ощущаете необходимость в упорядочении тех знаний, которыми уже обладаете.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Посещая тренинги и программы повышения квалификации, ставьте для себя конкретные обучающие цели в ходе программы, которые будут способствовать повышению уровня компетенций, освоению необходимых знаний, умений, навыков. Определяйте конечный результат: что Вы хотите начать делать лучше после обучающей программы (тренинга), что Вы хотите узнать и т.п.

Занимайте активную позицию: задача преподавателя (тренера) — помочь Вам в ходе освоения знаний, умений, навыков, поправить то, что не сразу удастся, но не сформировать профессиональные знания, умения, навыки и не развивать компетенции за Вас.

Пробуйте новые действия в различных рабочих ситуациях вне занятия (тренинга). Задавайте вопросы преподавателю (тренеру), возникшие по результатам апробации новых действий. Когда занятия (тренинг) закончится, спросить будет сложнее.

Чем метод ограничен?

Помните, что Вы работаете в искусственных, модельных ситуациях, специально выбранных для обучения. Проблемы, возникающие в реальной жизни, значительно сложнее и разностороннее.

Знания и приемы не станут Вашим достоянием без дальнейшей отработки в реальной практической деятельности.

2. Самообучение

Обращайтесь к этому методу, если

у Вас есть необходимость и/или желание самостоятельно расширить круг знаний и навыков в определенной области;

Вы хотите найти ответы на конкретные вопросы, которые ставит перед Вами профессиональная деятельность;

Вы хотите потренироваться делать что-то по-другому в безопасной ситуации (вне работы);

Вы хотите получить развивающий эффект из своего прошлого опыта.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Читать литературу по выбранной теме. Выписывать наиболее важные идеи, особенно те, которые имеют отношение к цели Вашего развития и специфике Вашей работы, использовать выделенные идеи для развития своих компетенций и совершенствования методов работы.

Принимать участие в деятельности профессиональных сообществ, взаимодействовать с коллегами на интернет-форумах. Фиксировать интересные идеи и новые подходы к работе, которые с успехом используются в других компаниях. Изучить вопрос о применении полезного опыта в своей работе.

Письменно анализировать Ваш собственный жизненный и профессиональный опыт, релевантный цели, выделяя тенденции и отдельные полезные ходы.

Рассматривать аналогичные и/или сравнимые ситуации, которые завершились успехом или, напротив, неуспехом, специально выделяя:

действия, которые приводили к успеху,

действия, которые препятствовали его достижению.

Развивать и применять успешные действия.

Отказаться от выполнения действий, ведущих к неуспеху.

Применять новые подходы, методы, идеи в нерабочих ситуациях для тренировки.

В чем недостатки метода?

Не всегда доступна нужная литература.

Не хватает времени, чтобы ее проработать.

Не всегда можно найти в прошлом сравнимые ситуации развития.

Сложно оценить успешность обучения, поскольку отсутствует внешняя обратная связь.

3. Обратная связь

Обращайтесь к этому методу, когда

У Ваших действий и результатов есть свидетели, которые могут их оценить; после периода самостоятельного развития Вам нужно получить внешнюю оценку прогресса в развитии;

есть люди, чьей экспертной оценке Вы доверяете: они понимают тему и могут эффективно оценить Ваши действия и результаты;

Вы верите, что эти люди дадут Вам честную обратную связь, ориентированную на Ваше развитие. (Обратная связь будет полезной и не будет использована Вам во вред.)

Вы готовы услышать не только позитивные, но и критические оценки.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Ставить перед wybranнми экспертами задачу оценки эффективности выполняемых Вами действий регулярно.

Договариваться с экспертом до начала действия / наблюдения, о чем именно Вы хотите получить обратную связь, чтобы можно было фиксировать элементы поведения по ходу выполнения работы, а не после ее завершения.

Просить отмечать как Ваши сильные стороны, так и стороны, требующие дальнейшего развития.

Получать обратную связь о Ваших действиях с разных сторон и точек зрения (от людей, исполняющих разные роли в организации: подчиненных, коллег, руководства, клиентов; от людей разного типа: более и менее критичных, более и менее похожих на Вас, и т.п.).

Благодарить за обратную связь.

Обдумывать полученную обратную связь, делать выводы и использовать их, выполняя задачу в следующий раз.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Работать в «зоне ближайшего развития»: участвовать в проектах, которые по определению сложнее, чем те задачи, для решения которых Вам достаёт компетентности.

Выбирать в качестве развивающих краткосрочные проекты (не более года, а лучше до 3 месяцев).

Искать такие проекты, для успешного выполнения которых критическими оказываются именно те компетенции и знания, умения, навыки, которые Вы стремитесь в себе развить.

Осмысливать развивающий опыт в применении знаний, умений, навыков, подлежащих дальнейшему совершенствованию.

Не бояться неожиданных, нетипичных ситуаций: именно они становятся источником наиболее ценного развивающего опыта.

В чем ограничения метода?

Нет возможности включиться в проект.

Развивающий проект должен быть нужным и полезным компании, иначе у Вас не будет мотивации тратить на него время, всерьез прикладывать усилия и преодолевать себя.

Иногда участие в проекте ставит в тупиковые ситуации, когда компетентности недостаточно. Невозможность выйти из этой ситуации может привести к страху самостоятельных действий, тогда как в действительности должна стимулировать на дальнейшее развитие.

6. Развитие на рабочем месте

Обращайтесь к этому методу, если

Вы уже обладаете базовыми знаниями, умениями, навыками по выбранной теме; Вам необходимо отработать и закрепить имеющиеся знания, умения, навыки в реальной работе.

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Ставить конкретные цели усовершенствовать способы решения профессиональных задач.

Расширять спектр решаемых задач.

Применять на рабочем месте новые для Вас методы и идеи, полученные в ходе обучения, самообучения, обратной связи, обучения на опыте других и в ходе участия в развивающих проектах. Делать это регулярно.

Опробовать каждую новую идею не менее трех раз — это позволит не отказаться от полезной идеи раньше времени.

Выбирать для отработки новых приемов наиболее безопасные ситуации.

Думать над тем, что и почему удастся, а что не вполне. Сделанные выводы учитывать при следующих попытках.

Когда метод неприменим?

Когда действия и результаты не наблюдаемы извне, невозможно оценить их успешность.

Когда у Ваших действий нет свидетелей или нет экспертов, которым Вы доверяете.

4. Обучение на опыте других

Обращайтесь к этому методу, если

Вам необходимо освоить конкретные практические приемы, эффективные при выполнении определенных профессиональных задач.

в Вашем окружении есть люди, которые могут выступить в качестве модели успеха в выбранной области (у них есть необходимый опыт и экспертиза).

Что делать? Как получить максимальный обучающий эффект?

Как можно чаще взаимодействовать и совместно выполнять работу с более компетентными коллегами, обладающими теми качествами и навыками, которые Вы стремитесь в себе развить (например, посредством участия в проектной деятельности).

Советоваться с ними по ходу выполнения выбранного типа работы, запрашивать конкретные рекомендации.

Обращаться к ним с конкретными запросами, соответствующими Вашим целям развития. Просить рассказать:

как они выполняют конкретную работу — на примерах;

в чем состоят их маленькие практические секреты успеха, ноу-хау;

где и как они научились это делать, что помогло им научиться.

Попросить экспертов дать Вам совет, как Вам приобрести необходимые навыки.

Наблюдать за их работой (также возможно наблюдать за работой своего руководителя), за конкретными действиями, которые они осуществляют в типовых и критических ситуациях. Записывать ценные идеи и практические ходы.

Выявлять, фиксировать и опробовать на собственном опыте практические тонкости и приемы работы — в частности, те, которые наиболее эффективны для Вашей работы.

В чем ограничения метода?

Метод невозможно использовать, если в Вашем окружении нет коллег, которые могут выступить для Вас в качестве модели успеха.

5. Развивающие проекты

Обращайтесь к этому методу, если

есть такие компетенции и знания, умения, навыки, которые представляются Вам необходимыми для дальнейшего развития, однако Ваша текущая работа не содержит условий для их проявления и отработки;

Вы чувствуете в себе силы для участия в проектах, которых еще никогда не пробовали выполнять;

Вы отдаете себе отчет о возможности совмещать их с текущей работой.

Есть ли ограничения у этого метода?

Метод практически лишен ограничений и недостатков, за тем исключением, что без использования прочих методов индивидуального развития, перечисленных выше, он не будет достаточно действенным. Метод нацелен прежде всего на отработку навыков и умений, которые обретаются благодаря:

тренингам и обучающим программам,
чтению литературы и анализу собственного опыта,
обучению на опыте коллег,
их обратной связи,
участию в развивающих проектах.

В ИПРР вносятся мероприятия, участие в которых позволяет резервисту совершенствоваться, используя различные методы развития в формате развивающих действий.

Примеры

Мероприятие	Развивающие действия	Метод развития	Ожидаемый результат
Пройти тренинг "Управление исполнением"	Пройти обучение в рамках тренинга алгоритмам управления исполнением, отработать практические навыки	Тренинги обучающие программы	Освоение навыков управления исполнением
	Запросить у тренера обратную связь об имеющихся личных ограничениях в сфере управления исполнением	Обратная связь	Выявление индивидуальных ограничений в управлении исполнением
	Пронаблюдать за другими участниками тренинга, выделить наиболее успешные подходы к управлению исполнением	Обучение на опыте других	Выделение успешных подходов в осуществлении управления исполнением
	Опробовать в своей работе навыки, освоенные в ходе тренинга	Развитие на рабочем месте	Использование в работе наиболее эффективных подходов по управлению исполнением,

			совершенствование навыков управления исполнением
Участие в рабочей группе по выработке стратегии развития	Принять участие в разработке стратегии развития по своему функциональному направлению деятельности	Развивающие проекты	Освоение в практической деятельности компетенций, знаний, умений, навыков, необходимых для выработки стратегических решений
	Перенять опыт членов рабочей группы по конкретным инструментам, используемым для анализа ситуации и выработки конкретных направлений развития	Обучение на опыте других	Знакомство с эффективными инструментами анализа информации и выработки стратегических решений
	Запросить обратную связь у руководителя рабочей группы о результатах своего участия в деятельности рабочей группы	Обратная связь	Фокусировка сильных сторон и личных ограничений в принятии стратегических решений

[illegible]

[illegible]

