

Приложение 1
к приказу ПАО «Россети Кубань»
от 01.11.2024 № 832-ол



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО «РОССЕТИ КУБАНЬ»
(ПАО «Россети Кубань»)

**ПОЛОЖЕНИЕ
О ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
ПАО «РОССЕТИ КУБАНЬ»**

П 324-2024

Краснодар
2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Назначение	4
2. Термины, определения, обозначения и сокращения	4
3. Общие положения	6
4. Цели и задачи положения.....	6
5. Основные принципы формирования.....	6
управленческого кадрового резерва.....	6
6. Виды и уровни кадрового резерва.....	7
7. Порядок формирования управленческого кадрового резерва.....	10
8. Оценка кандидатов в управленческий кадровый резерв	12
9.Определение форм, методов и сроков подготовки участников управленческого кадрового резерва.....	13
10.Реализация индивидуальной подготовки резервистов.....	14
11.Актуализация управленческого кадрового резерва.....	16
12.Права и обязанности резервистов.....	16
13.Оценка и анализ эффективности работы с управленческим кадровым резервом	16
14.Отчетность по управленческому кадровому резерву	17
15.Заключительные положения	17
Приложение 1	18
Приложение 2	19
Приложение 3	20
Приложение 4.1.	21
Приложение 4.1.1.	22
Приложение 4.1.2.	23
Приложение 4.2.	24
Приложение 4.2.1.	25
Приложение 4.2.2.	26
Приложение 5	27
Приложение 6	28
Приложение 7	36
Приложение 7.1.	37
Приложение 8	38

Сведения о документе

Утвержден	Приказом Генерального директора ПАО «Россети Кубань» от 01.11.2024 № 832-од
Разработан	Управлением персоналом департамента управления персоналом и организационного проектирования ПАО «Россети Кубань»
Версия	№ 1 – утверждена приказом от 29.10.2014 № 933;
Обоснование новой версии документа	Приказ ПАО «Россети» от 31.05.2024 № 240 «Об утверждении Положения о формировании управленческого кадрового резерва ГК «Россети»
Область применения	Положение применяется всеми структурными подразделениями Общества и филиалами Общества
Размещение и хранение	Оригинал в управлении делами департамента управления делами исполнительного аппарата ПАО «Россети Кубань»
Внесение изменений	Актуализация по мере необходимости
Ключевые слова	Кадровый резерв, ИПР
Связанные ОРД и ЛНД	Приказ ПАО «Россети» от 31.05.2024 № 240 «Об утверждении Положения о формировании управленческого кадрового резерва ГК «Россети»

1. Назначение

1.1. Положение о формировании управленческого кадрового резерва ПАО «Россети Кубань» (далее – Положение) определяет единые требования к формированию управленческого кадрового резерва ПАО «Россети Кубань», включает цели и задачи, принципы, методологию и порядок формирования управленческого кадрового резерва для замещения должностей руководителей Общества и филиалов Общества.

1.2. Формирование управленческого кадрового резерва ГК «Россети» происходит в соответствии с организационно-распорядительными документами ПАО «Россети», устанавливающим единые подходы к формированию и развитию кадрового резерва ГК «Россети».

2. Термины, определения, обозначения и сокращения

2.1. В настоящем Положении используются следующие основные сокращения:

ГК «Россети»	–	Группа компаний «Россети», включающая Общество (ПАО «Россети»), филиалы Общества (ПАО «Россети») и ДО ПАО «Россети».
Общество	–	Публичное акционерное общество «Россети Кубань»
ЕИО	–	Единоличный исполнительный орган, предусмотренный уставом ПАО «Россети Кубань» – Генеральный директор
ДУПиОП	–	Департамент управления персоналом и организационного проектирования исполнительного аппарата ПАО «Россети Кубань»
ИПР	–	индивидуальный план развития работника, содержащий систематизированную информацию о способах и действиях самостоятельного развития управленческих компетенций, составленный на основе оценки работника.
ОРД	–	Организационно-распорядительный документ
РЭС	–	Районы электрических сетей
УОРП	–	Управление обучения и развития персонала Департамента подбора, обучения и развития персонала ПАО «Россети»
ДУПиОП		Департамент управления персоналом и организационного проектирования
ОУП	–	Отдел управления персоналом ПАО «Россети Кубань»

2.2. В настоящем Положении используются следующие основные понятия и определения:

Высокопотенциальный работник	–	участник управленческого кадрового резерва, который демонстрирует высокий уровень управленческих компетенций и потенциала.
Готовность к релокации	–	мобильность работника, его готовность к переезду при необходимости (например, при назначении на должность) в иной населенный пункт.
Индивидуальный план развития резервиста (ИПР)	–	комплекс мероприятий, направленных на подготовку члена кадрового резерва к занятию целевой должности в определенный срок.

Кандидат в управленческий кадровый резерв	–	работник, находящийся на этапе отбора в управленческий кадровый резерв до момента утверждения списков работников, включенных в управленческий кадровый резерв.
Оценка персонала	–	комплексная процедура оценки управленческих компетенций, потенциала, личностных качеств и профессиональных компетенций или уровня профессиональных знаний работников в соответствии с локальным нормативным актом Общества, регламентирующим процедуру оценки персонала.
Позиция управленческого кадрового резерва	–	должность, подлежащая замещению из управленческого кадрового резерва.
Потенциал работника	–	набор личностных характеристик работника, которые прогнозируют его успешность в решении управленческих задач. Потенциал работника выявляется по итогам оценки персонала в соответствии с методикой оценки потенциала.
Профессиональные компетенции	–	компетенции, которые описывают специальные знания и навыки, необходимые работникам конкретной должности для выполнения должностных обязанностей. Профессиональные компетенции работника выявляются по итогам оценки персонала в соответствии с методикой оценки.
Работник	–	физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с ПАО «Россети Кубань».
Развитие управленческого кадрового резерва	–	комплекс мероприятий, обеспечивающий развитие компетенций резервистов.
Резервист	–	работник, зачисленный в управленческий кадровый резерв.
Ротация	–	перемещение работника с одной должности на другую.
Ротация горизонтальная	–	перемещение работника на другую должность аналогичного уровня.
Ротация вертикальная	–	перемещение работника на другую должность вышестоящего уровня.
Структурное подразделение	–	подразделение, отраженное в структуре исполнительного аппарата или аппарата управления филиала ДЗО.
Управленческие компетенции	–	комбинация профессиональных и личностно-деловых навыков, необходимых для эффективного выполнения задач, стоящих перед руководителем, и принятия управленческие решения. Управленческие компетенции работника выявляются по итогам оценки персонала в соответствии с методикой оценки.
Управленческий кадровый резерв	–	сформированная в соответствии с настоящим Положением группу перспективных руководителей и специалистов, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций и потенциала, эффективно работающих на занимаемой должности.
Целевая должность	–	должность, на замещение которой в перспективе может претендовать член кадрового резерва

3. Общие положения

3.1. Положение о формировании управленческого кадрового резерва определяет единые требования к формированию управленческого кадрового резерва, включая цели и задачи, принципы, методологию и порядок формирования управленческого кадрового резерва для замещения должностей руководителей исполнительного аппарата и филиалов ПАО «Россети Кубань».

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

4. Цели и задачи положения

4.1. Основные цели Положения:

4.1.1. Обеспечение равных возможностей для карьерных продвижений внутри Общества.

4.1.2. Обеспечение горизонтальной, вертикальной ротации управленческого кадрового резерва.

4.2. Основными задачами Положения являются:

4.2.1. Оперативное замещение вакантных руководящих должностей.

4.2.2. Выявление, удержание и развитие высокопотенциальных работников.

4.2.3. Минимизация рисков при поиске, подборе и адаптации персонала на вакантные должности.

5. Основные принципы формирования управленческого кадрового резерва

5.1. Принцип объективности - предполагает использование единого подхода к отбору кандидатов в управленческий кадровый резерв на основании результатов оценки, соответствия кандидатов требованиям для включения в управленческий кадровый резерв и требованиям к конкретной должности согласно п. 6.11. Положения.

5.2. Принцип открытости - предполагает доступность для работников информации о подходах и порядке формирования управленческого кадрового резерва, развития корпоративных и профессиональных компетенций, а также карьерного роста.

5.3. Принцип приоритетного развития - предполагает целенаправленное планирование карьерного и профессионального развития, приоритетное обучение резервистов.

5.4. Принцип непрерывности - предполагает постоянное всестороннее развитие резервистов, поддержание состава и численности управленческого кадрового резерва в актуальном состоянии.

5.5. Принцип конфиденциальности - индивидуальные результаты оценочных мероприятий доступны только самому работнику и работникам Общества, ответственным за их проведение и принятие управленческих решений по назначению на должность.

6. Виды и уровни кадрового резерва

6.1. Виды управленческого кадрового резерва:

6.1.1. Управленческий кадровый резерв ГК «Россети».¹

6.1.1.1. Формирование управленческого кадрового резерва ГК «Россети» начинается с формирования предварительного списка кандидатов для отбора в управленческий кадровый резерв ГК «Россети».

6.1.1.2. Работа по формированию управленческого кадрового резерва ГК «Россети» осуществляется УОРП на основании ОРД о проведении сквозной оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей функциональных направлений.

6.1.1.3. Перед началом процедуры оценки проводится информирование руководителей функциональных направлений о процедуре оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей.

6.1.1.4. Процедура оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей проводится УОРП посредством рассылки участникам оценки индивидуальных ссылок тестирования, инструкции и рекомендаций по прохождению тестирования.

6.1.1.5. По итогам оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей формируется рейтинг результатов. Проводится сбор и проверка необходимых сведений о кандидатах в управленческий кадровый резерв ГК «Россети» на соответствие требованиям для включения в управленческий кадровый резерв ГК «Россети». Принимается решение о включении в управленческий кадровый резерв ГК «Россети».

6.1.1.6. Управленческий кадровый резерв ГК «Россети» формируется УОРП, согласовывается с соответствующими заместителями генерального директора и утверждается первым заместителем Генерального директора ПАО «Россети».

6.1.1.7. Подразделение управления персоналом письменно информирует резервиста о зачислении в управленческий кадровый резерв ГК «Россети» по форме согласно приложению 2 к Положению.

6.1.1.8. Резервисты управленческого кадрового резерва ГК «Россети» формируют Индивидуальный план развития в течение месяца после утверждения кадрового резерва.

6.1.2. Управленческий кадровый резерв ПАО «Россети Кубань».²

Управленческий кадровый резерв Общества формируется на

¹ Управленческий кадровый резерв ГК «Россети» (сроки, критерии, оценочные методики и т.д.) формируется на основании отдельного ОРД ПАО «Россети», в соответствии с этапами и сроками приложения 1 настоящего Положения.

² Управленческий кадровый резерв ПАО «Россети Кубань» (сроки, критерии, оценочные методики и т.д.) формируется на основании отдельного ОРД Общества.

руководящие позиции в соответствии со штатным расписанием Общества на следующие позиции:

- Первый заместитель Генерального директора – директор филиала;
- Заместитель Генерального директора по направлению;
- руководители структурных подразделений прямого подчинения Генеральному директору Общества
- руководители структурных подразделений исполнительного аппарата Общества;
- руководители подразделений исполнительного аппарата Общества.

6.1.3. Управленческий кадровый резерв филиалов ПАО «Россети Кубань».²

Управленческий кадровый резерв филиала ДО формируется на руководящие позиции в соответствии со штатным расписанием филиалов Общества на следующие позиции:

- заместитель директора филиала;
- руководители структурных подразделений аппаратов управлений филиалов Общества;
- руководители подразделений аппаратов управлений филиалов Общества;
- иные должности, в соответствии с приложением 3 к Положению.

6.1.4. Молодежный резерв - кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых руководителей и специалистов в возрасте до 35 лет включительно.

Численность кандидатов в возрасте до 35 лет должна составлять не менее 10% от общей численности управленческого кадрового резерва Общества/филиала Общества.

6.3. Управленческий кадровый резерв является основным источником замещения вакантных должностей руководителей и инструментом карьерного роста работников.

При замещении вакантных должностей резервисты рассматриваются к назначению:

- на целевые должности, за которыми они закреплены (в том числе при рассмотрении нескольких позиций);
- на иные вакантные (нецелевые) должности функционального направления.

6.4. Назначение резервиста на вакантную (нецелевую) должность руководителя не влечет за собой автоматического исключения из резерва.

6.5. Включение кандидата в управленческий кадровый резерв не является гарантией назначения на вакантную целевую / не целевую должность.

6.6. Период нахождения работника в управленческом кадровом резерве не ограничен.

6.7. При отсутствии вакантной должности руководителя и при длительном нахождении в управленческом кадровом резерве (более пяти лет)

для резервиста планируются с его согласия следующие мероприятия по его удержанию в Обществе:

- расширение функциональных обязанностей, расширение зоны ответственности, уровня принятий решений;
- вовлечение в проектную деятельность;
- организация временных замещений руководителя на период его отсутствия (отпуск, командировка и т.п.) в соответствии с локальным нормативным актом, регламентирующим процедуру временного замещения;
- вовлечение работника в профессиональные и корпоративные развивающие мероприятия;
- наставничество;
- привлечение в качестве эксперта.

6.8. Управленческий кадровый резерв актуализируется по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал с учетом произошедших изменений (за квартал) в персональном составе резерва и прогнозирования потребности в замещении руководящих должностей.

6.9. Уровень управленческих компетенций и потенциала кандидата в управленческий кадровый резерв для включения его в кадровый резерв определяется в результате оценки.

6.10. Уровни кадрового резерва по итогам оценки:

6.10.1. Стратегический резерв (высокоэффективные работники с высоким потенциалом).

6.10.2. Оперативный резерв (эффективные работники с высоким и средним уровнем потенциала).

6.11. Требования к кандидатам в управленческий кадровый резерв:

п/п	Критерий	Управленческий кадровый резерв Общества	Управленческий кадровый резерв филиала Общества
1	Возраст	Не старше 50 лет*	
2	Образование	Высшее по профилю деятельности	
3	Стаж работы	Не менее 0,5 года	
4	Опыт управленческой деятельности	Не менее 0,5 года	
5	Готовность к релокации	нет	нет
6	Отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год	Да	
7	Дополнительные достижения - наличие грамот, наград, благодарственных писем за успехи в профессиональной деятельности	При наличии	
8	Соответствие кандидата требованиям, установленным нормативными документами, для	При наличии	

	последующего замещения вышестоящей должности	
--	---	--

*Допускается не старше 55 лет при условии высоких результатов управленческих компетенций и потенциала.

7. Порядок формирования управленческого кадрового резерва

7.1. Бизнес-процесс формирования управленческого кадрового резерва осуществляется в следующей последовательности (приложение 1):

7.1.1. Формирование предварительного списка кандидатов для отбора в управленческий кадровый резерв, формирование позиций кадрового резерва для управленческого кадрового резерва Общества/ филиала Общества.

7.1.2. Оценка и отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв.

7.1.3. Утверждение списка управленческого кадрового резерва.

7.1.4. Определение форм, методов и сроков подготовки участников управленческого кадрового резерва.

7.1.5. Реализация программы развития управленческого кадрового резерва.

7.1.6. Актуализация управленческого кадрового резерва.

7.2. Формирование управленческого кадрового резерва Общества.

7.2.1. Работа по формированию управленческого кадрового резерва Общества осуществляется ДУПиОП совместно с руководителями всех уровней Общества.

7.2.2. Формирование списка кандидатов в управленческий кадровый резерв Общества начинается с формирования перечня должностей и осуществляется один раз в два года.

ДУПиОП исполнительного аппарата в установленные ОРД по формированию, актуализации и (или) доукомплектованию составов кадрового резерва Общества:

- проводит информирование руководителей и работников Общества о процедуре формирования, актуализации и (или) доукомплектования управленческого кадрового резерва Общества;

- запрашивает списки кандидатов в управленческие кадровые резервы Общества на должности в соответствии с п. 6.1.2 настоящего Положения.

7.2.3. Выдвижение кандидатов в управленческий кадровый резерв Общества происходит следующими способами:

- по рекомендации вышестоящего руководителя в соответствии с типовой формой (приложение 4.1. к Положению). В этом случае руководитель несет персональную ответственность за обеспечение активного участия резервиста в программе развития резервистов;

- путем самовыдвижения в соответствии с типовой формой (приложение 6 к Положению). В этом случае работник самостоятельно выполняет программу развития резервистов³;

³ В случае самовыдвижения, после проверки соответствия кандидата квалификационным и иным требованиям ДУПиОП дополнительно запрашивает согласование непосредственного руководителя и

7.2.4. Численность резервистов на каждую позицию управленческого кадрового резерва Общества должно быть не менее одного и не более трех.

7.2.5. Допускается включение в резерв одной кандидатуры не более чем на две должности.

7.2.6. Приоритетное право на включение в управленческий кадровый резерв имеют работники, получившие степень магистра делового администрирования, кандидатскую или докторскую степень, а также работники, являющиеся победителями профессиональных и корпоративных конкурсов ГК «Россети».

7.2.7. ДУПиОП в течение месяца после получения информации о кандидатах в управленческий кадровый резерв Общества проверяет их на соответствие квалификационным требованиям, а также требованиям, предусмотренным Положением.

7.3. Формирование управленческого кадрового резерва филиала Общества.

7.3.1. Работа по формированию управленческого кадрового резерва филиала Общества осуществляется ОУП филиалов Общества совместно с руководителями всех уровней филиалов Общества.

7.3.2. Формирование списка кандидатов в управленческий кадровый резерв филиалов Общества начинается с формирования перечня должностей и осуществляется один раз в два года.

ОУП филиалов Общества в сроки, установленные ОРД по формированию, актуализации и (или) доукомплектованию составов кадровых резервов филиалов Общества:

- проводит информирование руководителей и работников филиалов Общества о процедуре формирования, актуализации и (или) доукомплектования управленческого кадрового резерва филиалов Общества;
- запрашивает списки кандидатов в управленческие кадровые резервы филиалов Общества с директоров филиалов Общества в соответствии с п. 6.1.3.

7.3.3. Выдвижение кандидатов в управленческий кадровый резерв филиалов Общества происходит следующими способами:

- по рекомендации вышестоящего руководителя в соответствии с типовой формой (приложение 4.2. к Положению). В этом случае руководитель несет персональную ответственность за обеспечение активного участия резервиста в программе развития резервистов;
- путем самовыдвижения в соответствии с типовой формой (приложение 6 к Положению). В этом случае работник самостоятельно выполняет программу развития резервистов⁴;

руководителя, в подразделении которого находится целевая должность на включение в кадровый резерв, кандидата, самостоятельно выдвинувшего свою кандидатуру в кадровый резерв Общества.

⁴ В случае самовыдвижения, после проверки соответствия кандидата квалификационным и иным требованиям ДУПиОП дополнительно запрашивает согласование непосредственного руководителя и

7.3.4. Численность резервистов на каждую позицию управленческого кадрового резерва филиалов Общества должно быть не менее одного и не более трех.

7.3.5. Допускается включение в резерв одной кандидатуры не более чем на две должности.

7.3.6. Приоритетное право на включение в управленческий кадровый резерв имеют работники, получившие кандидатскую или докторскую степень, а также работники, являющиеся победителями профессиональных и корпоративных конкурсов ГК «Россети».

7.3.7. ОУП филиалов Общества в течение месяца после получения информации о кандидатах в управленческий кадровый резерв филиалов Общества проверяет их на соответствие квалификационным требованиям, а также требованиям, предусмотренным Положением.

7.4. Процедура оценки управленческих компетенций и потенциала кандидатов в управленческий кадровый резерв Общества и филиалов Общества проводится соответствующим подразделением управления персоналом в соответствии разделом 8 Положения.

7.4.1. По итогам оценки управленческих компетенций и потенциала кандидатов в управленческий кадровый резерв Общества и филиалов Общества принимается решение о включении в управленческий кадровый резерв Общества и (или) филиала Общества.

7.5. Согласование и утверждение кадровых резервов Общества и филиалов Общества.

7.5.1. Управленческий кадровый резерв Общества подлежит обязательному согласованию с заместителем Генерального директора по направлению деятельности и утверждается Генеральным директором Общества.

7.5.2. Управленческий кадровый резерв филиалов Общества подлежит обязательному согласованию и утверждению директором филиала Общества.

7.5.3. ДУПиОП / ОУП письменно информирует резервиста о зачислении в управленческий кадровый резерв Общества / филиала Общества по форме согласно приложению 2 к Положению.

7.5.4. Резервисты управленческого кадрового резерва Общества/ филиала Общества формируют индивидуальный план развития в течение месяца после утверждения кадрового резерва, согласно приложению 7 к Положению, руководствуясь методическими рекомендациями по составлению ИПРР (приложение 7.1 к Положению).

8. Оценка кандидатов в управленческий кадровый резерв

8.1. Оценка кандидатов в управленческий кадровый резерв, порядок и методики проведения оценочных мероприятий, применение результатов оценки определяется отдельным ОРД Общества.

руководителя, в подразделении которого находится целевая должность на включение в кадровый резерв, кандидата, самостоятельно выдвинувшего свою кандидатуру в кадровый резерв Общества.

8.2. Оценка кандидатов в кадровый резерв Общества, филиала Общества проводится не чаще одного раза в два года.

9. Определение форм, методов и сроков подготовки участников управленческого кадрового резерва

9.1. Зачисление в управленческий кадровый резерв предполагает обучение и развитие. Обучение может проходить в очном и дистанционном формате, на рабочих местах.

9.2. Потребность в обучении и развитии резервиста определяется по итогам оценки.

9.3. Возможные методы и способы развития резервистов:

- повышение квалификации - обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков резервистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации;

- индивидуальная подготовка в соответствии с ИПРР, которая включает конкурентные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений;

- исполнение обязанностей руководителя во время его отсутствия - процесс передачи полномочий и обязанностей или временный перевод резервиста, в том числе на период отпуска, командировки и т.д. руководителя;

- участие во внешних и внутренних профессиональных мероприятиях (совещаниях, стратегических сессиях и др.);

- развитие на рабочем месте - конкретные задачи из производственной деятельности, которые способствуют развитию выбранной управленческой компетенции: изучение нормативно-документальной базы, необходимой для выполнения новых функциональных задач, участие в рабочих группах в соответствии с ОРД Общества и т.д.;

- чтение профессиональной и бизнес-литературы - чтение специализированной литературы для развития навыков, умений и компетенций, способствующих достижению установленных целей развития;

- тренинги, семинары, мастер-классы - краткосрочное интенсивное обучение, направленное на развитие выбранной управленческой компетенции;

- обучение на опыте других - наблюдение за опытом коллег или руководителей, у которых данная компетенция лучше развита;

- резервисты управленческого кадрового резерва ГК «Россети» проходят целенаправленное обучение по повышению управленческого мастерства по специальной программе «Школа лидерства «Россети»;

- резервисты управленческого кадрового резерва Общества/филиалов Общества могут проходить обучение на базе учебных центров по типовой программе подготовки резервистов в соответствии с приложением 6 к Положению.

9.4. В необходимых случаях для резервистов управленческого кадрового резерва Общества / филиалов Общества назначается наставник из числа руководителей, который оказывает содействие в составлении и выполнении ИПРР, проведении профессионального развития.

10. Реализация индивидуальной подготовки резервистов

10.1. Формирование и утверждение ИПРР осуществляется в течение двух месяцев после утверждения кадрового резерва.

10.2. Индивидуальный план развития резервиста составляется самим работником, согласовывается с руководителем структурного подразделения по управлению персоналом и утверждается его непосредственным руководителем на два года. ИПРР формируется по типовой форме (приложение 7 к Положению), корректируется в зависимости от достигнутых результатов.

10.3. Информацию о сроках формирования ИПРР резервисту сообщает соответствующее подразделение управления персоналом в течение двух недель после утверждения кадрового резерва.

Подразделение управления персоналом направляет методические рекомендации по созданию ИПРР для ознакомления согласно приложению 7.1. к Положению.

Консультационную и методическую помощь по формированию, выполнению и оценке результатов ИПРР организует соответствующее подразделение управления персоналом.

10.4. Резервист создает только один ИПРР вне зависимости от числа позиций, на которые зачислен в резерв.

10.5. Заполненный ИПРР резервист направляет в подразделение управления персоналом.

10.6. Подразделение управления персоналом в течение трех рабочих дней рассматривает и согласовывает представленный резервистом ИПРР.

10.7. В случае необходимости подразделение управления персоналом возвращает ИПРР резервисту с указанием рекомендаций по доработке. Резервист дорабатывает ИПРР с учетом полученных рекомендаций.

Срок доработки ИПРР - не более двух рабочих дней.

10.8. После устранения замечаний или при их отсутствии подразделение управления персоналом направляет ИПРР непосредственному руководителю резервиста.

10.9. Непосредственный руководитель в течение трех рабочих дней рассматривает и утверждает представленный резервистом ИПРР.

10.10. В случае необходимости непосредственный руководитель возвращает ИПРР резервисту с указанием рекомендаций по доработке. Резервист дорабатывает ИПРР с учетом полученных рекомендаций.

Срок доработки ИПРР - не более двух рабочих дней.

10.11. После устранения замечаний или при их отсутствии

руководитель подразделения управления персоналом согласовывает печатную версию ИПРР, непосредственный руководитель утверждает печатную версию ИПРР.

10.12.Подразделение управления персоналом хранит оригинал и скан-копию утвержденного ИПРР до получения отчета по ИПРР.

10.13.После утверждения ИПРР дополнения и корректировки возможны не чаще чем один раз в год.

10.14.После утверждения ИПРР резервист приступает к его реализации.

10.15.Систематический контроль за своевременным формированием и выполнением ИПРР осуществляется непосредственным руководителем и соответствующим подразделением управления персоналом.

Ответственность за своевременное создание и выполнение ИПР несет резервист.

10.16.По запросу подразделения управления персоналом резервист в течение одной недели представляет промежуточный отчет о реализации ИПР.

В течение года допускается один запрос на представление промежуточного отчета.

10.17.В случае, если запланированные ИПР мероприятия не завершены на момент составления отчета, по ним указывается статус и дата завершения. Вносятся дополнения и корректировки в ИПР. Согласование и утверждение скорректированного ИПР проводится в порядке, установленном п.п. 10.7-10.13 Положения.

10.18.В течение десяти рабочих дней с момента выполнения ИПР резервист предоставляет непосредственному руководителю отчет о реализации ИПР.

10.19.Непосредственный руководитель рассматривает представленный отчет не более пяти рабочих дней и при необходимости передает резервисту рекомендации по доработке отчета.

Резервист дорабатывает отчет по ИПР с учетом рекомендаций в течение двух рабочих дней. После устранения замечаний или при их отсутствии непосредственный руководитель утверждает отчет.

10.20.Ответственность за своевременную подготовку отчета по выполнению ИПР несет резервист.

10.21.Оценка реализации ИПР осуществляется по следующей шкале:

- реализация выполнена с опережением сроков и более 100% мероприятий;
- реализация ИПР выполнена полностью - 90-100% мероприятий;
- реализация ИПР выполнена частично - 50-89% мероприятий;
- реализация ИПР не выполнена - не менее 50% мероприятий.

10.22.Отчет по реализации ИПР учитывается при назначении резервистов на вакантную должность руководителя, а также при формировании управленческого кадрового резерва на следующий период.

11. Актуализация управленческого кадрового резерва

11.1. Актуализация управленческого кадрового резерва происходит при назначении, ротации, увольнении резервиста, но не чаще 1 раза в квартал.

11.2. Изменения по итогам актуализации управленческого кадрового резерва вносятся в отчетные формы в соответствии с п. 13.2 Положения.

12. Права и обязанности резервистов

12.1. Резервисты в приоритетном порядке могут рассматриваться на любые вакантные руководящие должности.

12.2. Резервисты управленческого кадрового резерва Общества и филиалов Общества формируют ИПР по желанию и по усмотрению непосредственного руководителя.

12.3. Резервисты управленческого кадрового резерва обязаны выполнять ИПР (при условии его формирования, в соответствии с п. 12.2.), проходить предусмотренные для него программы обучения и развития, самостоятельно совершенствовать управленческие компетенции и повышать уровень профессиональных знаний.

12.4. Резервисты могут быть исключены из управленческого кадрового резерва в следующих случаях:

- при достижении предельного возраста (более 50 лет);
- при регулярном невыполнении должностных обязанностей, зафиксированных в установленном порядке;
- при увольнении из ПАО «Россети Кубань», кроме случаев ликвидации/реорганизации организации;
- при отказе от прохождения программ обучения и развития;
- по результатам оценки;
- по собственному письменному заявлению (приложение 8).

13. Оценка и анализ эффективности работы с управленческим кадровым резервом

13.1.С целью оценки эффективности процесса формирования управленческого кадрового резерва проводится мониторинг результатов процесса по следующим показателям:

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Формула расчета	Периодичность расчета
1	Текущая численность резервистов	%	$\frac{\text{Количество резервистов}}{\text{Общая численность резервистов}} * 100\%$	Квартал (нарастающим итогом)

2	Замещение вакантных руководящих позиций резервистами	%	Количество закрытых позиций резервистами руководящих позиций/общее количество вакантных руководящих позиций*100%	Квартал (нарастающим итогом)
3	Продвижение резервистов	%	Количество ротированных резервистов/общее количество ротированных работников*100%	Квартал (нарастающим итогом)

14. Отчетность по управленческому кадровому резерву

14.1. Все отчетные материалы на кандидатов и резервистов в кадровый резерв Общества хранятся в ДУПиОП.

14.2. Все отчетные материалы на кандидатов и резервистов в кадровый резерв филиала Общества хранятся в ОУП филиала Общества.

14.3. Отчетность по кадровому резерву представляется ОУП филиала Общества в Департамент управления персоналом и организационного проектирование ежеквартально, до 5 числа месяца, следующего за отчетным, в соответствии с приложением 7 к Положению.

15. Заключительные положения

15.1. Методологическое руководство системой управленческого кадрового резерва Общества/ филиала Общества осуществляет соответствующее подразделение управления персоналом исполнительного аппарата Общества.

15.2. При выявлении перспективных, высокопотенциальных работников, на основании проявленных профессиональных и корпоративных активностей, зачисление в кадровый резерв Общества / филиала Общества осуществляется по рекомендации ДУПиОП, без учета результатов оценочных мероприятий.

Бизнес-процесс формирования управленческого кадрового резерва ГК «Россети»

№ п/п	Этап	Действия	Сроки
1	Формирование предварительного списка кандидатов для проведения сквозной оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей по функциональным направлениям	Составление списков по форме	Один раз в два года (до 01 октября предшествующего года)
2	Утверждение организационно-распорядительного документа о проведении сквозной оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей по функциональным направлениям	Формирование, согласование и утверждение документа	До 15 октября предшествующего года
3	Информирование руководителей функциональных направлений о процедуре оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей	Формирование и рассылка обращения руководителя	В течение трех рабочих дней после утверждения организационно-распорядительного документа
4	Проведение оценки управленческих компетенций и потенциала руководителей	Организация и проведение процедуры оценки	По утвержденному графику
5	Формирование рейтинга, отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв ГК «Россети». Сбор и проверка необходимых сведений о кандидатах в управленческий кадровый резерв ГК «Россети»	Формирование списков после сбора и проверки сведений	В течение двух недель после окончания оценочных процедур
6	Утверждение списков управленческого кадрового резерва ГК «Россети»	Формирование, согласование и утверждение документа	В течение двух месяцев после окончания оценочных процедур
7	Информирование резервистов о зачислении управленческий кадровый резерв ГК «Россети»	Формирование и рассылка обращения руководителя	В течение трех рабочих дней после утверждения распорядительного документа
8	Формирование ИПР	Формирование, согласование и утверждение документа	В течение месяца после утверждения распорядительного документа
9	Организация и проведение обучения для резервистов по программе «Школа лидерства Россети»	Формирование, согласование и утверждение документа	В течение двух лет по графику программы

Уведомление работника о зачислении в кадровый резерв (указать вид резерва)

Уважаемый _____
(Ф. И. О., должность)

Сообщаем о зачислении в состав кадровый резерв филиала Общества / ДО / филиала ДО (*выбрать*).

Вам необходимо в течение 10 рабочих дней оформить план индивидуального развития, в течение срока нахождения в управленческом кадровом резерве Общества / ДО / филиала ДО (*выбрать*) проходить предусмотренные программы обучения и развития.

С принятым решением о включении в управленческий кадровый резерв Общества / ДО / филиала ДО (*выбрать*) ознакомлен и согласен.

Дата

Подпись

Перечень должностей филиалов Общества, на которые формируется кадровый резерв филиалов ПАО «Россети Кубань»

№ п/п	Наименование должностей	Примечание
1.	Начальник РЭС	
2.	Главный инженер РЭС	
4.	Заместитель Главного инженера	
5.	Руководитель службы, отдела, РЭС	
6.	Начальник группы подстанций	
7.	Начальник ОДС, ОДГ, РЭС	
8.	Старший мастер, мастер РЭС	
9.	Старший диспетчер, РЭС	

Приложение 4.1.

ПАО «Россети Кубань»

Общее руководство

Заместителю Генерального
директора – руководителю
Аппарата

И.О. Фамилия

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

от «___» _____ 2024 г.

№ _____

О направлении информации

Уважаемый.....!

Ходатайствую о зачислении в управленческий кадровый резерв Общества работников (*указать наименование блока – блока реализации услуг, экономического блока и т.д.*) в соответствии с приложением 1 к служебной записке.

- Приложение: 1. Список кандидатов на зачисление в кадровый резерв Общества в 1 экз. на ____ л.
2. Характеристики кандидатов на зачисление в кадровый резерв в 1 экз. на 1 л.

Заместитель Генерального директора
(по направлению деятельности)

И.О. Фамилия

либо

Руководитель структурного подразделения
прямого подчинения Генеральному директору
(указывается наименование СП)

И.О. Фамилия

Список кандидатов на зачисление в кадровый резерв Общества

<i>№ п/п</i>	<i>ФИО</i>	<i>Структурное подразделение (департамент, СП прямого подчинения ГД)</i>	<i>Подразделение (управление, служба, отдел, группа, сектор)</i>	<i>Должность фактическая</i>	<i>Целевая должность</i>
------------------	------------	--	--	----------------------------------	------------------------------

⁵ Формируется в формате EXEL.

Характеристика*

ФИО:

Должность, подразделение:

Целевая должность:

Стаж работы:

**Изложение информации о заслугах кандидата должно отвечать на вопросы:*

- когда и что совершил работник (с указанием цифровых показателей, наименований и объектов территорий)?

- каков положительный результат проведенной работы?

Перечисляются заслуги за последние 3 года (2022-2024 годы)

Приложение 4.2.

Заместителю Генерального директора –
руководителю Аппарата

И.О. Фамилия

О направлении информации

Уважаемый!

Ходатайствую о зачислении в управленческий кадровый резерв Общества работников филиала ПАО «Россети Кубань» ____ в соответствии с приложением 1 к письму.

- Приложение:
1. Список кандидатов на зачисление в кадровый резерв Общества в 1 экз. на ____ л.
 2. Характеристики кандидатов на зачисление в кадровый резерв в 1 экз. на 1 л.

Заместитель Генерального директора
(по направлению деятельности)

И.О. Фамилия

Приложение 4.2.1.

Список кандидатов на зачисление в кадровый резерв Общества

№ п/п	ФИО	Структурное подразделение (управление, СП прямого подчинения директору филиала)	Подразделение (служба, отдел, группа, сектор)	Должность фактическая	Целевая должность

Характеристика*

ФИО:

Должность, подразделение:

Целевая должность:

Стаж работы:

**Изложение информации о заслугах кандидата должно отвечать на вопросы:*

- когда и что совершил работник (с указанием цифровых показателей, наименований и объектов территорий)?

- каков положительный результат проведенной работы?

Перечисляются заслуги за последние 3 года (2022-2024 годы)

Заместителю Генерального директора –
руководитель Аппарата
И.О. Фамилия
от *ФИО*
Должность, структурное
подразделение

Заявление кандидата на зачисление в управленческий кадровый резерв Общества

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для включения в управленческий кадровый резерв Общества на целевую должность –

(указать должность, подразделение, структурное подразделение)

и даю согласие на прохождение необходимых отборочных процедур.

В случае включения в управленческий кадровый резерв Общества даю согласие на:

- ☐ – выполнение индивидуального плана развития
- ☐ – рассмотрение моей кандидатуры на новую должность, в том числе и в другом подразделении

Дата

Подпись

Типовая программа подготовки резервистов⁶

Типовая программа подготовки резервистов включает следующие темы:

- 1) Базовый цикл управления
- 2) Делегирование
- 3) Постановка задачи и контроль исполнения
- 4) Обратная связь
- 5) Навыки убеждающей коммуникации
- 6) Ситуативное руководство
- 7) Эмоциональное лидерство

Форма проведения: бизнес-тренинг

Методы проведения: интерактивные мини-лекции, ролевые и деловые игры, практические индивидуальные и групповые упражнения, модерация, фасилитация, работа над кейсами, самостоятельная работа с раздаточными методическими материалами.

1. Базовый цикл управления

Управленческий цикл: планирование - постановка целей, организация выполнения - контроль - анализ результатов и принятие решений.

Мотивация и развитие - сквозные функции в управленческом цикле.

Планирование - это постановка целей и задач на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Расстановка приоритетов - процесс определения срочности и важности задач для планирования деятельности с целью достижения наилучшего результата.

Для эффективного планирования важно научиться собирать и анализировать факты, ресурсы, идеи, альтернативы, риски и др.

Основное содержание:

- 1) техника постановки цели:
 - как из проблемы сделать цель? искусство правильных вопросов;
 - как сформулировать цель так, чтобы она «работала»;
 - приемы работы с целями;
- 2) организация процессов по достижению целей:
 - планирование времени и расстановка приоритетов с точки зрения списка актуальных целей;
 - поиск и эффективное распределение ресурсов (выбор исполнителей);
 - установление контрольных точек и форм контроля;
- 3) контроль в процессе движения к цели:
 - анализ возможных угроз и срывов планов;
 - оперативная коррекция планов по результатам контроля;
- 4) завершение работы с целью:

⁶ Реализуется по отдельному ОРД на базе корпоративных учебных центров Общества

- оценка результатов;
- фиксация положительных результатов.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: технология постановки цели по SMART, дерево целей, технологии эффективного планирования, технологии эффективного прогнозирования и предотвращения угроз и рисков.
- в области знаний: перечень ресурсов (время, деньги, люди, информация, технологии и т.п.), основные элементы план-графика.

2. Делегирование

Делегирование - это процесс передачи управленческих полномочий руководителя подчиненному и возложение на него полной ответственности за исполнение и результат делегируемой задачи.

Основное содержание (акцент на сущности делегирования, как выбрать работника для делегирования с учетом его мотивации и опыта, детально рассмотрен в теме 3 «Постановка задачи и контроль исполнения»):

1) Управление временем руководителя. Расстановка приоритетов и делегирование:

- Основания для делегирования;
- Выгоды от делегирования.

2) Причины, препятствующие делегированию:

- «Я сделаю это быстрее»;
- «Я сделаю это лучше»;
- «Спросят все равно с меня»;
- «А я здесь зачем тогда»;
- «Мне нравится это делать самому»;
- «Я привык это делать сам».

3) Алгоритм делегирования задачи:

- планирование (что и кому делегировать);
- организация исполнения (почему работнику делегирована задача, как он должен выполнить задачу, с помощью чего, какая ответственность за результаты);

- контроль (форма контроля, понимание задачи);
- анализ результатов.

4) Правила делегирования:

- обеспечение полного объема задачи;
- сообщение необходимых инструкций;
- получение согласия;
- обеспечение устойчивой обратной связи;
- оценка и вознаграждение;
- ловушка "обратного делегирования" - как не делать за подчинённых их работу;
- принцип "обезьяны". Лучшая схема реагирования на проблемы работников.

5) Техники делегирования полномочий:

- концентрация на способностях. Признание способностей подчиненных;
- концентрация на доверии. Доверие к подчиненным;
- концентрация на обучении. Участие в развитии навыков и умений.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: матрица приоритетов Эйзенхауэра, алгоритм делегирования задачи; техники делегирования;
- в области знаний: правила делегирования, ловушки обратного делегирования, причины, препятствующие делегированию.

3. Постановка задачи и контроль исполнения

Цель отвечает на вопрос «Что нужно сделать?», а задача - «Как?».

Как поставить задачу подчиненному, зафиксировать договоренности. Как увеличить вероятность своевременного исполнения задачи. Как построить эффективную систему контроля исполнения задач с минимальными трудозатратами.

Основное содержание (здесь отработать алгоритм постановки задачи с учетом индивидуальных особенностей работников):

- 1) Расстановка приоритетов:
 - выбор работника и выбор задачи;
 - постановка задачи и учет индивидуальных особенностей.
- 2) Алгоритм беседы по постановке задачи:
 - контекст (зачем и для чего?) - что сделать (какие действия/шаги?) - какой образ результата (критерии качества) - какие сроки и ресурсы - понимание задачи;
 - исполнительская ответственность - исполнение задачи, признание ошибок, исправление ошибок;
 - управленческая ответственность: формирование договоренности руководителя и подчиненного, предвосхищение рисков и их минимизации при неисполнении, варианты корректировки ситуации.
- 3) Характеристики грамотной постановки задачи:
 - время выполнения;
 - реальность выполнения;
 - четко сформулированный ожидаемый результат;
 - описание средств решения задачи и их доступность;
 - описание алгоритма решения задачи (в случае если задача не творческая);
 - привлекательность для подчиненного.
- 4) Контроль исполнения (критерии, формы, периодичность на этапе постановки, в процессе реализации, итоговый контроль и зона ответственности (фокус на ответственность за общий результат):
 - алгоритм контроля работы работников;
 - как контролировать дистанционно;
 - как реагировать на контрольные данные, если они существенно ниже/выше запланированных.
- 5) Технологии постановки задач:
 - формализованная постановка (сделай то-то);

- эмоциональное усиление с позитивным стимулом;
- эмоциональное нагнетание с негативным стимулом;
- проверочный метод. «Расскажи, что ты понял», «Расскажи, что ты теперь будешь делать»;
- схематичное изображение задачи (схема-рисунок) с разбивкой на пункты;
- метафорическая передача.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: техника ситуативного руководства, алгоритм постановки задачи, инструменты контроля (от опыта и мотивации работника, от важности, срочности и сложности задачи, новизны задачи);
- в области знаний: уровни готовности подчиненного к решению задачи, критерии правильно поставленной задачи, что контролируем (процесс, результаты, отношение), критерии правильно поставленной задачи.

4. Обратная связь

Обратная связь - инструмент коммуникации, позволяющий сообщить работнику о том, где и почему необходимо предпринять корректирующие шаги, что нужно сделать для повышения своих результатов. Также это возможность поощрить правильное и эффективное поведение работника.

Основное содержание:

- 1) Алгоритм предоставления развивающей обратной связи.
- 2) Алгоритм предоставления поощряющей обратной связи.
- 3) Алгоритм корректирующей обратной связи.
- 4) Использование обратной связи для контроля точности понимания задачи работником. Как передать работнику ответственность за результат?
- 5) Устный выговор и похвала - как их использовать, чтобы они работали.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: инструмент развивающей, поощряющей, корректирующей обратной связи;
- в области знаний: принципы обратной связи.

5. Навыки убеждающей коммуникации

Профессиональное умение, находить общие цели и выстраивать партнерские взаимоотношения - это важнейшие стороны компетентной управленческой коммуникации и основное умение современного руководителя.

Цель: Развитие навыков эффективной управленческой коммуникации

Основное содержание:

- 1) Процесс коммуникации:
 - что значит «убедить», что является результатом убеждения;
 - уровни результативности общения;
 - коммуникация глазами партнера по общению;
 - смена фокуса от «хочу рассказать» к «ему важно услышать».
- 2) Психология коммуникации:

- внутренняя убежденность коммуникатора как основа убедительности;
- установки, которые мешают быть убедительными;
- ролевые состояния по Э. Берну и их влияние на убедительность;
- убеждающее метасообщение.
- 3) Убеждающие действия:
 - умение говорить на языке собеседника - языке выгод. Базовые потребности;
 - аргументация: сила аргументов, количество аргументов, качество аргументов, последовательность предъявления аргументов, приемы аргументации для применения в различных ситуациях;
 - алгоритм подготовки убедительной аргументации. Техника ТАФ. Матрица аргументов;
 - изменение убеждений собеседника на основе пирамиды логических уровней Р.Дилтса;
 - формулирование убеждающего предложения: откликается, отличается, подтверждается;
 - убеждающее завершение диалога и фиксация договоренностей.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: инструменты коммуникации (логические аргументы, образные аргументы, визуализация аргументов и т.д.), способы и методы, применяемые ситуативно для разных людей, техника ТАФ, матрица аргументов, пирамида логических уровней Р. Дилтса, матрица влияния заинтересованных сторон;
- в области знаний: правила приема и передачи информации, процесс убедительной коммуникации, основанный на интересах сторон, барьеры коммуникаций, проблемы потери и недостатка информации.

6. Ситуативное руководство

Определение стиля лидерства, его соответствия уровню зрелости работников. Модель ситуативного лидерства помогает выявить ошибки в поведении и действиях руководителей.

Цель: развитие компетенции, обеспечивающей высокую результативность управления коллективом.

Основное содержание:

- 1) Что такое руководство:
 - что такое руководство и чем оно отличается от управления;
 - что определяет эффективность руководителя;
 - треугольник стилей (ориентация задача - работники - руководитель);
 - понимание особенностей, слабых мест и возможных областей применения каждого стиля управления;
 - определение собственного преобладающего стиля руководства, на что делать акцент в руководстве при необходимости изменения стиля;
- 2) Ситуативное руководство. Как руководить работниками различной квалификации:

- использование различных методов руководства в зависимости от уровня квалификации и мотивированности работников;
- как менять стиль руководства по мере профессионального развития работника;
- как добиться максимальной продуктивности от работника на различных стадиях профессионального развития;
- как ускорить профессиональное развитие работника;
- как быстро определить уровень профессионализма работника при приеме на работу.

3) Ситуативное руководство и базовый цикл управления:

- как выбрать работника под задачу с учётом квалификации и имеющихся ресурсов;
- как формировать критерии контроля, выбирать формы и периодичность контроля в зависимости от сложности задач и квалификации работников;
- как вычислить ключевую потребность работника? Мотивирование с учетом индивидуальных особенностей. Теория потребностей ERG.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: техника ситуативного руководства, инструменты управления мотивацией (ERG);
- в области знаний: понятие лидерства и руководства, стадии развития организации, стили лидерства, особенности мотивирования и стимулирования, принципы мотивации и демотивации.

7. Эмоциональное лидерство

Цель: расширение ролевого репертуара руководителей в процессе коммуникации с подчиненными, через умение управлять своими эмоциями и эмоциями партнера по взаимодействию.

Основное содержание:

1) Эмоции и их влияние на процесс коммуникации:

- что такое эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность;
- польза и вред эмоций в управленческой деятельности;
- роль эмоций в коммуникации - эмоции, как мотиватор поведения человека;
- влияние эмоций на выбранную стратегию взаимодействия с подчиненным;
- четыре базовые эмоции и их оттенки интенсивности;
- как в процессе переговоров идентифицировать (осознать) эмоцию в себе и в работнике;
- какую скрытую информацию мы можем получать, отмечая свои эмоции и эмоции подчиненного во взаимодействии? Переработка эмоционального фона переговоров в осознанное управленческое решение и поведение для адекватного влияния на работника.

2) Управление своими эмоциями в коммуникации:

- Разбор проблемных эмоций в коммуникации с подчиненными - злость, страх, стыд, вина, печаль. Этапы протекания каждой эмоции, их «положительный» и «отрицательный» индекс.

- «Красные кнопки» - индивидуальные эмоциональные якоря, запускающие проблемные чувства руководителя во взаимодействии с работником.

- Распознавание жизненных установок, запускающих вредоносную эмоцию, работа с ними.

- Способы управления своими эмоциями: осознание, сдерживание, проговаривание, выражение, утилизация. В каких ситуациях, каким способом пользоваться?

- Метод «Я-высказывание», как способ выражения и проговаривания эмоции. Использование «Я-высказывания» - в каких ситуациях это приведет к нужному результату. Рассмотрение и проигрывание на кейсах из практики участников.

- Способы выхода из не ресурсных состояний, методы утилизации негативных эмоций и их адекватное проявление.

3) Управление эмоциями партнера по коммуникации (работника):

- Способы управления эмоциями оппонента: осознать, погасить или усилить (раздуть), присоединиться. Выбор способа в зависимости от управленческой цели.

- Искусство «погасить» эмоцию партнера по коммуникации. Развитие навыка невовлеченности в эмоциональный заряд оппонента. Собственное спокойствие, как инструмент успокаивания подчиненного. Что говорить в случаях яркой эмоции у работника - коммуникативная технология «4П». Отработка на ситуациях из практики.

- Собственные ресурсные эмоции (гордость, радость и пр.), ресурсные эмоции оппонента, их использование для достижения управленческих целей. Как усилить позитивные чувства партнера и/или как ими «заразить».

- Инструменты позитивной эмоциональной коммуникации, с помощью которых мы можем поддержать мотивацию подчиненного. Корректирующая и поддерживающая обратная связь, похвала, благодарность, нормализация, эмпатичная поддержка, коучинговая поддержка. Какой инструмент, в какой ситуации применять? Отработка инструментов на ситуациях из практики участников.

4) Технологии влияния. Манипуляции и противостояние манипуляциям:

- Манипулятивный треугольник «Жертва-Агрессор-Спасатель» и его проявления в коммуникации руководитель-подчиненный. Анализ на кейсах из практики участников.

- Как превратить манипулятивный треугольник в технологию влияния? Поиск способов влияния на работника через роли манипулятивного треугольника.

- Способы противостояния манипуляциям подчиненных. Алгоритм выхода из манипуляции. Тренировка не вовлечения в манипулятивный треугольник в деловых играх.

Ожидаемый результат:

- в области инструментов: понятие «эмоциональный интеллект», «эмоциональная компетентность». Метод «Я-высказывание», Инструменты управления своими эмоциями и эмоциями оппонента. Коммуникативная технология «4П». Инструменты позитивной эмоциональной коммуникации.

Манипулятивный треугольник «Жертва-Агрессор-Спасатель». Алгоритм выхода из манипуляции;

– в области знаний: 4 базовые эмоции и их оттенки интенсивности. Этапы протекания каждой эмоции. Способы управления своими эмоциями. Способы выхода из не ресурсных состояний. Способы противостояния манипуляциям подчиненных.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ РЕЗЕРВИСТА (ИПРР)

(приложение размещено на вкладке «доп. контент» в СЭДО в формате excel).

**Методические рекомендации
по формированию индивидуальных планов развития
членов кадровых резервов**

(приложение размещено на вкладке «доп. контент» в СЭДО в формате pptx.).

Руководителю ДУПиОП / ОУП Филиала
Ф. И. О.
от Ф. И. О.
Должность, структурное подразделение

Заявление кандидата на исключение из управленческого кадрового резерва

Прошу исключить мою кандидатуру из управленческого кадрового резерва
Общества / ДО / филиала ДО *(выбрать)* в связи с

_____ *(указать причину)*

Дата
Подпись

План работы по формированию и развитию кадровых резервов ПАО «Россети Кубань» на 2024 – 2026 гг.

№ п/п	Мероприятие	Действия	Сроки	Ответственные
1	Пересмотр позиций кадрового резерва в управленческий кадровый резерв Общества / филиалов Общества	Актуализированный (при необходимости) перечень позиций (должностей) управленческого кадрового резерва Общества / филиалов Общества	До 01 октября предшествующего года	ДУПиОП, ОУП филиалов
2	Утверждение организационно-распорядительного документа о работе по формированию и развитию управленческого кадрового резерва Общества / филиалов Общества	Издание организационно-распорядительного документа по Обществу	До 01 октября предшествующего года	ДУПиОП, ОУП филиалов
3	Информирование руководителей и персонала о процедуре формирования управленческого кадрового резерва Общества / филиалов Общества	Формирование и рассылка информационных листовок, объявлений и т.д. Размещение информации на информационных стендах структурных подразделений, рассылка информации по электронной почте.	В течение трех рабочих дней после утверждения организационно-распорядительного документа	ДУПиОП, ОУП филиалов
4	Выдвижение руководителями кандидатов, самовыдвижение в управленческий кадровый резерв Общества / филиалов Общества	Заполнение и направление в ДУПиОП информации о кандидатах (в т.ч. ходатайств, согласий и заявлений) ¹ в управленческий кадровый резерв Общества; Заполнение и направление в ОУП информации о кандидатах (в т.ч. ходатайств, согласий и заявлений) ² в управленческий кадровый резерв филиалов Общества;	До 30 октября предшествующего года	Заместители Генерального директора по направлениям деятельности, Директора филиалов, руководители структурных подразделений исполнительного аппарата и аппаратов

¹ Для самовыдвиженцев

² Для самовыдвиженцев

				управления филиалов Общества.
5	Формирование списка кандидатов, сбор и проверка необходимых сведений о кандидатах в управленческий кадровый резерв Общества / филиалов Общества	Формирование итоговых списков по итогам проверки на соответствие формальным требованиям (приложение 1 к Плану)	До 10 ноября предшествующего года	ДУПиОП, ОУП филиалов
6	Оценка и отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв Общества / филиалов Общества	Организация и проведение процедуры оценки ³	По отдельному утвержденному графику	ДУПиОП, ОУП филиалов
7	Утверждение списков управленческого кадрового резерва Общества / филиалов Общества	Издание организационно-распорядительного документа по Обществу и филиалам Общества	До 20 декабря предшествующего года	ДУПиОП, ОУП филиалов
8	Информирование резервистов о зачислении управленческий кадровый резерв Общества / филиалов Общества	Формирование и рассылка обращения руководителя	В течение трех рабочих дней после утверждения ОРД в соответствии с п.7 Плана	ДУПиОП, ОУП филиалов
9	Формирование индивидуального плана развития (ИПР) резервиста	Формирование, согласование и утверждение ИПР	В течение месяца после утверждения ОРД в соответствии с п.7 Плана	Работник (резервист) и непосредственный руководитель работника
10	Вынесение на комитет по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров ПАО «Россети Кубань» вопроса «Об оценке состояния кадровых резервов Общества»	Подготовка и согласование ПЗ и ПР (письмо от 27.09.2024 ХВ/334/1299 «О типовых ПР и ПЗ к отчетам об оценке состояния кадровых резервов»)	Март-апрель следующего года (далее с периодичностью 1 раз в 2 года)	ДУПиОП
11	Мероприятия по развитию и обучению резервистов	Разработка программ, учебных планов включение в планы обучения	В соответствии со сроками программ обучения и развития	ДУПиОП, ОУП филиалов (при условии обязательного согласования)

³ Процедура оценки проводится с периодичностью 1 раз в 2 года и регламентируется отдельным организационно-распорядительным документом ПАО «Россети Кубань»

				сроков с непосредственным руководителем)
12	Актуализация управленческого кадрового резерва	Актуализация управленческого кадрового резерва происходит при назначении, ротации, увольнении резервиста	Не чаще 1 раза в квартал ⁴ (ежеквартально до 5 числа следующим за отчетным)	ДУПиОП, ОУП филиалов
13	Формирование отчетности	Заполнение форм отчетности	Ежеквартально до 5 числа следующим за отчетным	ДУПиОП, ОУП филиалов

⁴ Изменения по итогам актуализации управленческого кадрового резерва вносятся в отчетные формы

Требования к кандидатам в управленческий кадровый резерв

№ п/п	Критерий	Управленческий кадровый резерв ГК «Россети»	Управленческий кадровый резерв филиала Общества / ДО	Управленческий кадровый резерв филиала ДО
1	Возраст	Не старше 50 лет	Не старше 50 лет*	
2	Образование	Высшее по профилю деятельности		
3	Стаж работы	Не менее 1 года	Не менее 0,5 года	
4	Опыт управленческой деятельности	Не менее 1 года	Не менее 0,5 года	
5	Готовность к релокации	да	нет	нет
6	Отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год	да		
7	Дополнительные достижения - наличие грамот, наград, благодарственных писем за успехи в профессиональной деятельности	При наличии		
8	Соответствие кандидата требованиям, установленными нормативными документами, для последующего замещения вышестоящей должности	При наличии		

* Допускается не старше 55 лет при условии высоких результатов управленческих компетенций и потенциала.