Приложение _____

к приказу от «____» _____ 2024 г.
№ _____

ПОЛОЖЕНИЕ
о программе оценки и развития кадрового резерва «БС 250» на базе БС

Калининград, 2024

Оглавление

Введение....4
1. Область применения....4
2. Термины и сокращения....5
3. Общие положения....8
3.1. Цели программы....8
3.2. Задача Программы....8
3.3. Целевая аудитория Программы....8
3.3.1. Критерии к участникам Программы....8
3.3.2. Порядок самовыдвижения сотрудников для участия в Программе....8
4. Порядок формирования списка участников Программы....9
4.1. Сроки формирования списка участников Программы....9
4.2. Этапы формирования списка участников Программы....9
4.3. Определение кандидатов для включения в список участников Программы....10
5. Структура Программы....11
6. Этапы реализации Программы....12
6.1. Порядок реализации этапа № 1....12
6.3. Оценка участников Программы на этапах № 1....13
6.3.1. Текущая оценка результативности и дневник участника программы....13
6.3.2. Итоговая оценка по итогам реализации этапа № 1....13
6.4. Порядок реализации этапа № 2....16
6.4.1. Проведение практических сессий....16
6.4.3. Оценка компетенций участников в ходе практической сессии....18
6.5. Порядок проведения оценки участников на этапе № 2....19
6.7. Реализация личного проекта....21
7. Ответственность участников процесса реализации Программы....22
8. Заключительные положения....24
9. Мониторинг обучения и отчётность....25
Приложение №1. Шаблон списка кандидатов Программы оценки и развития КР....27
Приложение № 2. Требования к проекту участника Программы на этапе № 1....28
Приложение № 3. Шаблон план-графика обучения участников Программы на этапе № 1 29
Приложение № 4. Задачи руководителя предприятия / филиала по сопровождению участников (этап № 1)....30
Приложение № 5. Шаблон дневника участника программы....31
Приложение № 6. Этапы реализации Программы оценки и развития кадрового резерва «Трансформация»....32
Приложение № 7. Шаблон протокола заседания оценочной комиссии по итогам проведения этапа № 1 или этапа № 2....35
Приложение № 8. Структура программы....36

Приложение № 9. Шаблон Программы практической сессии 37
Приложение № 10. Шаблон описания стратегической цели, целей на период обучения 39
Приложение № 11. Шаблон бланка оценки компетенций участника сессии БС 40
Приложение № 12. Шаблон протокола промежуточной оценки на этапе № 2 42
Приложение № 13. Шаблон протокола итоговой оценки на этапе № 2.....43
Приложение № 14. Форма для оценки технических компетенций.....44
Приложение №15. Индивидуальный отчет участника практической сессии БС 45
Приложение №16. Общий отчет группы.....46

Введение

1. Область применения

1.1. Настоящее положение определяет цели и задачи программы, порядок формирования списков участников, этапы реализации Программы оценки и развития кадрового резерва «БС 250» (далее – Программа), порядок оценки по переводу участников между этапами Программы, ответственность участников процесса.

1.2. Настоящее положение рекомендуется к применению всеми структурными подразделениями МКООО «ЭН+ ХОЛДИНГ».

1.3. Нормативные ссылки

Таблица 1

Внутренние нормативные документы, связанные с данным Положением

№ п/п	Внутренние нормативные документы
1	Положение о работе с кадровым резервом, введено 23.10.2015г. №64
2	Положение по управлению проектами операционного развития (на согласовании)

Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим Регламентом следует руководствоваться измененным (замененным) документом.

2. Термины и сокращения

В Положении используются следующие термины и сокращения.

Таблица 2

Термин	Определение
Компания	МКООО «ЭН+ ХОЛДИНГ»
Группа ЭН+ (Группа)	Совокупность юридических лиц, связанных отношениями экономической и/или корпоративной зависимости. Состав и структура Группы определяется Регламентом бизнес-планирования и отчетности Компании
Бизнес	Юридические лица Группы ЭН+
Предприятие	Организации и филиалы, входящие в состав Бизнеса;
ДРБС	Департамент развития бизнес-системы
Менеджер программы «БС-250»	Работник АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ», отвечающий за организацию управления программой в Группе на всех этапах, обладающий экспертизой в области обучения и развития персонала
Ключевая должность (КД)	Управленческая должность в текущей или будущей организационной структуре, от которой зависит успешное и устойчивое функционирование компании
Наставник	Работник, обладающий опытом, знаниями и навыками для передачи знаний и умений индивидуально каждому преемнику, отвечающий за подготовку преемника на ключевую должность
Кадровый резерв (КР), преемники	Работники, соответствующие установленным критериям, потенциально способные замещать вышестоящие должности или должности, требующие более высокой квалификации (в том числе ключевые должности). Включает в себя две категории: – Кадровый резерв ЭН+ Group; – Кадровый резерв Бизнеса. Работа с кадровым резервом регулируется Положением о работе с кадровым резервом.
Преемник	Участник кадрового резерва, закрепленный решением кадровой комиссии или комитетом по кадрам и вознаграждению за конкретной ключевой должностью и обладающий определенной степенью готовности для выполнения обязанностей на ключевой должности
СДО	Система дистанционного обучения
Степень готовности преемника	Уровень соответствия знаний, навыков и личностно-деловых характеристик преемника требованиям целевой должности. Определяется в результате процедуры оценки / отбора работника в кадровый резерв. Уровни соответствия и подготовки к назначению на должность: – готовность занять должность сейчас – немедленный преемник; – готовность занять должность через 1–2 лет – плановый преемник; – готовность занять должность в течение 3–5 лет – потенциальный преемник
Индивидуальный план развития (ИПР)	Документ, в котором устанавливается перечень развивающих мероприятий, направленных на повышение компетентности преемника до уровня, необходимого для занятия ключевой должности, а также дается оценка прогресса в его развитии по итогам выполнения развивающих мероприятий

Термин	Определение
Компетенция	Интегральная характеристика работника, состоящая из знаний, умений, навыков, способностей, личностных особенностей работника и мотивации, проявляющаяся в его поведении. Виды компетенций: – технические (профессиональные), – поведенческие (личностно-деловые)
Квалификационный минимум (КМ)	Минимально достаточный набор навыков, знаний и умений, необходимый для качественного выполнения функциональных обязанностей в конкретной ключевой должности, в том числе на базе утвержденных технических минимумов или в соответствии с разделом Положения о структурном подразделении «Руководитель должен знать» и / или в соответствии с должностной инструкцией
Технический минимум (ТМ)	Внутрикорпоративный аналог профессионального стандарта, содержащий минимальный перечень профессиональных знаний и умений, обязательных для надлежащего исполнения должностных обязанностей и трудовых функций. Цель разработки технического минимума: – оценка и развитие ключевых руководителей, – оценка и развитие преемников на ключевые должности, – составление программ обучения действующих руководителей и преемников, – повышение обоснованности кадровых решений при назначении на должность. ТМ является инструментом оценки работника на соответствие предъявляемым к должности требованиям, в том числе при проведении аттестации работников
Корпоративная модель компетенций	Необходимый и достаточный набор личностно-деловых компетенций, описывающий эффективное поведение работника. Утверждается приказом генерального директора Группы
Дневник участника Программы	Основной документ участника программы, на основании которого комиссия оценивает личную эффективность участника на этапах № 1 и № 2 Программы
ПС / БС	Производственная система / Бизнес-система
Проекты по развитию бизнес-системы (проект БС)	Проекты по улучшению производственного / непроизводственного (с учетом специфики предприятия) процесса с применением подходов и инструментов БС, выполненные работником/группой работников, результатом которых является постоянное улучшение процесса, оказывающего влияние на организацию производства, технологию выполнения работ, качество производимой продукции (услуг)
«4М»	Контрольный список 4М — система точек проверки и вопросов для поиска скрытого потенциала предприятия: – Man – сотрудник (персонал), – Machine – оборудование, – Method – метод работы, – Material – исходные комплектующие
Тренер БС	Сотрудник ДРБС, закрепленный за одной группой в рамках практической сессии на этапе № 2 Программы, отвечающий

Термин	Определение
	за методологическую поддержку группы, индивидуальную оценку членов группы, организацию кросс функциональных взаимодействий на модельном предприятии
КПА	Комната производственного анализа
Стажировка	Функциональное обучение и подготовка преемников в процессе практической деятельности
Стажировка в должности	Функциональное обучение и подготовка преемников в процессе практической деятельности в конкретной должности
Производственная стажировка	Стажировка производственного характера для решения конкретных производственных задач
Практическая стажировка (сессия БС)	Двухнедельная стажировка путем участия в очном модуле Программы на этапе № 2. Обучение и подготовка ведется через подходы «4М» с привлечением тренеров ДРБС

3. Общие положения

3.1. Цели программы

– создание кадрового резерва Компании из специалистов, владеющих навыками БС;
– обучение сотрудников через подходы «4М» Бизнес-системы;
– воспитание лидеров с навыками выявления и решения проблем;
– целевая подготовка участников кадрового резерва к ключевой должности.

3.2. Задача Программы

Обеспечить Группу сотрудниками, которые обладают необходимыми профессиональными и корпоративными компетенциями, могут выявлять и решать проблемы производства.

3.3. Целевая аудитория Программы

– преемники кадрового резерва позиции в соответствии с ключевой должностью не ниже уровня ГД-4 (начальник цеха/службы отдела);
– сотрудники, назначенные на должность не ниже уровня ГД-4 (начальник цеха/службы отдела) в связи с производственной необходимостью и не прошедшие Программу;

3.3.1. Критерии к участникам Программы

– высшее / средне-специальное образование;
– стаж работы на предприятии не менее 1 года;
– стаж на текущем месте работы не менее 6 месяцев;
– планируются к назначению на производственные управленческие должности в перспективе ближайших 12 месяцев;
– участие в проектной и кайзен-деятельности;
– готовность к ротации (как внутренней, так и внешней).

В случае несоответствия вышеперечисленным критериям, руководитель предприятия / филиала вправе ходатайствовать о включении кандидата. Дополнительные критерии для отбора:

– высокоэффективные и высокопотенциальные сотрудники;
– сотрудники, имеющие оценку результативности за год не ниже «С» (при наличии оценки);
– высокая заинтересованность в профессиональном и карьерном развитии.

3.3.2. Порядок самовыдвижения сотрудников для участия в Программе

3.3.2.1. Сотрудники предприятий En+ Group, состоящие и не состоящие в кадровом резерве, могут инициировать свое включение в Программу в порядке самовыдвижения, если соответствуют критериям, указанным в п. 3.3.1.

3.3.2.3. Заполненную заявку кандидат направляет менеджеру программы по электронной почте не позднее срока, указанного в анонсе кампании по самовыдвижению.

3.3.2.4. По итогам согласования кандидатуры с руководителем предприятия / филиала либо руководителем функционального направления менеджер программы вносит кандидатов в общий список участников для включения на этап № 1 Программы.

4. Порядок формирования списка участников Программы

4.1. Сроки формирования списка участников Программы

4.1.1. Формирование списка кандидатов начинается не позднее чем за один месяц до начала подготовки проекта бизнес-плана на следующий год. Утверждение списка участников Программы происходит до утверждения бизнес-плана на следующий год с учетом бюджета по участию в практических сессиях на этапе № 2 Программы.

4.1.2. Лимиты по количеству участников, зачисленных на этап № 1 Программы устанавливает Дирекция по персоналу Бизнеса совместно со службой БС Бизнеса, исходя из перспективной потребности Бизнеса / предприятия / филиала в замещении образовавшихся вакантных должностей либо перспектив замещения планируемых «вакансий» и планируемых ротаций.

4.2. Этапы формирования списка участников Программы

4.2.1. HR-куратор информирует директоров по персоналу Бизнесов:

– о сроках формирования списка кандидатов на включение в Программу на следующий календарный год;

– о лимитах по количеству участников (при наличии).

4.2.2. Формирование списка кандидатов для включения в Программу осуществляется на основании решения Комиссии. Все решения комиссии оформляются протоколом. Оригинал протокола хранится в дирекции по персоналу. Обязательный состав Комиссии определен в Таблице 3. По решению руководителя предприятия / филиала / бизнеса в состав комиссии могут быть включены руководители функциональных направлений.

4.2.3. На основании представленной информации АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» формирует сводный список кандидатов для организации прохождения всех этапов программы и передает сводный список на согласование Руководителю ДРБС. Оценка потенциала сотрудника проводится на 1, 2 этапе и после завершения программы (в формате онлайн-тестирования).

4.2.4. После согласования списков у руководителя ДРБС менеджер программы готовит проект Распоряжения об утверждении списка участников и графика реализации Программы и направляет его на утверждение Директору по персоналу Группы.

Таблица 3. Обязательный состав комиссии

Обязательные участники комиссии	Полномочия членов комиссии	Решение комиссии	Получатели протокола
Комиссия предприятия / филиала			
– Руководитель предприятия / филиала, – Технический руководитель предприятия / филиала, – Директор по персоналу предприятия / филиала, – Руководитель службы БС предприятия / филиала, – HR-куратор кадрового резерва	Оценка обеспеченности кадровым резервом / Оценка планов по развитию кадрового резерва / Оценка планов по ротации сотрудников	Список рекомендованных кандидатов	– Руководитель службы развития БС в Бизнесе, – HR-директор Бизнеса
Комиссия бизнеса			
– ГД Бизнеса , – Технический руководитель Бизнеса, – Директор по персоналу Бизнеса , – Руководитель службы БС Бизнеса, – HR-куратор кадрового резерва	Оценка карьерных планов Бизнеса по кандидату в участники / Определение приоритета участия в Программе	Список кандидатов для участия в Программе	Руководитель направления по работе с кадровым резервом, менеджер программы в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»

Комиссия En+
Распоряжение Директора по персоналу En+ о зачислении в Программу

4.3. Определение кандидатов для включения в список участников Программы

4.3.1. Определение кандидатов происходит по следующим параметрам:

4.3.1.1. Оценка обеспеченности кадровым резервом:

– наличие / отсутствие кандидатов на включение в кадровый резерв на конкретную должность;

– риски по должности (ротация текущего держателя/уход на пенсию текущего держателя и др.).

4.3.1.2. Оценка планов по развитию кадрового резерва:

– развитие кадрового резерва по итогам оценки по техническим минимумам;

– развитие кадрового резерва в целях перспективного обеспечения деятельности.

4.3.1.3. Оценка карьерных планов Бизнеса по кандидату:

– текущий статус в кадровом резерве (целевая должность / степень готовности);

– планы по ротации / карьерному росту;

– сроки реализации планов по ротации / карьерному росту.

4.3.2. Основанием для приоритетного включения в Программу преемников кадрового резерва являются:

– категория Таланты (оценка на момент включения в программу не ниже 7,8,9 бокса);

– Прохождение входной оценки (объективные тесты не ниже 6, корпоративные компетенции Deep ниже 3);

– степень готовности;

– планы по назначению на производственные управленческие должности в перспективе ближайших 12 месяцев.

– назначение на должность не ниже уровня ГД-4 (начальник цеха/службы отдела) в связи с производственной необходимостью до зачисления в Программу.

4.3.3. Приоритет участия определяется комиссией (п.4.2.2.). Алгоритм определения приоритета участия приведен в таблице 4. В первую очередь в состав кандидатов включают преемников, рассматриваемых к назначению на производственные управленческие должности в перспективе ближайших 12 месяцев. Сотрудники, назначенные на должность в связи с производственной необходимостью, не прошедшие Программу, включаются в обязательном порядке.

4.3.4. При назначении на должность в период прохождения обучения в Программе успешное завершение Программы является обязательным. Результаты прохождения всех этапов Программы будут учитываться при дальнейшем рассмотрении о продвижении сотрудника.

Таблица 4

Включение преемников кадрового резерва в Программу

Приоритет участия	**Когда планируется ротация / назначение**	**Степень готовности преемника**	**В какой поток программы включаем?**
Высокий приоритет	Назначение преемника кадрового резерва планируется в течение ближайших 12 месяцев	«Готов сейчас» / «Готов через 1–2 года»	В ближайший поток
Средний приоритет	Назначение планируется через 1–2 года	«Готов через 1–2 года»	В поток следующего года / в ближайший поток
Низкий приоритет	Назначение планируется не ранее, чем через 3 года	«Готов в течение 3–5 лет»	Через один календарный год / в следующий поток

5. Структура Программы

5.1. Табличное описание Программы приведено в Приложении 6.

5.2. Общая продолжительность программы – 1,25 года, в т.ч.:

– 0,25 года – без отрыва от производства;

– 1 год – с отрывом от производства.

5.3. Структура Программы приведена в Приложении №8. Перечень курсов не является исчерпывающим и может меняться в соответствии с требованиями бизнеса.

6. Этапы реализации Программы

6.1. Порядок реализации этапа № 1

6.1.1. Реализация этапа № 1 начинается с проведения установочной встречи с представителями БС предприятия и руководителем предприятия / филиала по выбору и утверждению целей проекта на период этапа № 1. Требования к проекту участника Программы приведены в приложении № 2. При подготовке проекта необходимо руководствоваться требованиями Положения по управлению проектами операционного развития АО «ЕвроСибЭнерго».

6.1.2. Цели и мероприятия на этапе № 1.

6.1.2.1. Цели участника на этапе № 1

- Определить проблемный производственный участок на своем рабочем месте.
- Определить целевое состояние процесса с определением целевых показателей в числовых значениях.
- Выявить проблемы и потери в процессе.
- Разработать и внедрить улучшения.
- Снять достигнутое состояние.
- Провести оценку результативности внедренных мероприятий с определением достигнутых показателей в числовых значениях.
- Разработать корректирующие мероприятия и дальнейшие шаги, направленные на развитие выбранного процесса.

6.1.2.2. Обязательные мероприятия Программы на этапе № 1.

Таблица 6

Обязательные мероприятия Программы на этапе № 1

№	Обязательные мероприятия	Сроки от старта Программы	Ответственный
1	Установочная встреча с куратором от службы БС предприятия и Руководителем предприятия / филиала по утверждению проекта на этап № 1	1-я неделя	Представитель службы БС филиала / предприятия
2	Встреча по определению целей на этап № 1. Обязательные участники встречи: – руководитель предприятия / филиала – представитель службы БС филиала / предприятия		Участник Программы
3	Самостоятельное прохождение обязательных курсов СДО	1-2 неделя	Участник Программы
4	Участие в серии вебинаров	По графику	
5	Практическое обучение в очном формате с отрывом от производства, продолжительностью 3-5 дней – «Стандартизированная работа», – «Решение проблем 1х1» – ТРМ – Всеобщее обслуживание оборудования», – «Производственный анализ»	3-6 неделя	Представитель службы БС филиала / предприятия
6	Реализация проекта	1-10 неделя	Участник Программы
7	Презентация результатов руководителю филиала / предприятия в КПА	Еженедельно	Участник Программы
8	Ведение дневника (статус достижения целей)		
9	Методологическая поддержка при реализации улучшений по проекту Участника	По плану встреч	Представитель службы БС филиала / предприятия
10	Защита реализованного проекта в КПА	11-12 неделя	Участник Программы

№	Обязательные мероприятия	Сроки от старта Программы	Ответственный
11	Заседание оценочной комиссии по переводу участников на этап № 2 Программы. Состав комиссии указан в таблице 6.		Руководитель предприятия / филиала

6.1.3. При составлении графика проведения практического обучения сотрудник службы развития БС предприятия / филиала учитывает загруженность участника и график обучения каждого участника этапа № 1. Для этого служба развития БС запрашивает информацию о загруженности участника в других программах обучения в службе по управлению персоналом предприятия / филиала. Не позднее 20-го числа первого месяца каждого этапа руководитель службы БС предприятия / филиала направляет куратору Программы в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» план-график обучения участников Программы на этапе № 1 и этапе № 2 (Приложение № 3). Руководитель БС предприятия / филиала формирует приказ на проведение обучения с отрывом от производства.

6.3. Оценка участников Программы на этапах № 1

6.3.1. Текущая оценка результативности и дневник участника программы

6.3.1.1. Текущая оценка результативности участника Программы проводится на регулярной основе:

- еженедельно руководителем БС предприятия / филиала;
- ежемесячно руководителем предприятия / филиала.

6.3.1.2. Шкала оценки приведена в таблице 8.

Таблица 8

Шкала оценки участников Программы на этапах № 1

Балл	Описание критериев
0	Всегда работал под постоянным контролем сотрудника БС предприятия / филиала. Инициативу к поиску потерь на РМ не проявлял
1	В большей мере работал под контролем сотрудника БС предприятия / филиала. Способен видеть только очевидные потери и проблемы на РМ
2	Иногда требовался контроль к выполнению задач, адекватно оценивает текущее состояние, идентифицировал потери на РМ, при этом к внедрению усилий не прилагал. По задачам выполнено только, что было определено руководителем предприятия / филиала
3	Иногда требовался контроль к выполнению задач, адекватно оценивает текущее состояние, идентифицировал потери на РМ, к внедрению усилия прилагал. По задачам выполнено только то, что было определено руководителем предприятия / филиала
4	Работал полностью самостоятельно. Своевременно выполнял все задачи, адекватно оценивает текущее состояние, идентифицировал потери на РМ, проявил настойчивость к поиску причин проблем и внедрению улучшений на РМ

6.3.1.3. Оценка проставляется в дневнике участника Программы.

6.3.1.4. Дневник участника Программы рассматривается в качестве документа, подтверждающего эффективность / неэффективность работы при проведении оценочных мероприятий по переводу участника на следующий этап Программы.

6.3.1.5. Требования к оформлению дневника и шаблон приведены в Приложении № 5.

6.3.2. Итоговая оценка по итогам реализации этапа № 1

6.3.2.1. Этапы проведения итоговой оценки представлены в таблице 9:

Таблица 9

Описание этапа	Ответственный	Сроки
1. Рассылка в HR-службу Бизнеса официального запроса о начале проведения оценочных мероприятий и предоставления решений комиссий в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 21 календарный день до окончания этапа № 1

2. Формирование статистики по прохождению обязательных курсов СДО и направление информации HR-директору ДО	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 21 календарный день до окончания этапа № 1
3. Подготовка распорядительного документа по ДО о проведении заседания комиссии по итоговой оценке с указанием обязательных членов комиссии (таблица 11), ответственных и сроков по предоставлению информации в соответствии с таблицей 10	HR-служба ДО	За 18 календарных дней до окончания этапа № 1
4. Подготовка Протокола решений комиссии (Приложение 7) и направление протокола руководителю направления по работе с кадровым резервом АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» в формате excel и в формате pdf (цветная скан. версия с подписями членов комиссии)	HR-служба ДО	За 14 календарных дней до окончания этапа № 1
5. Формирование Консолидированного протокола по всем участникам Программы для предоставления Комиссии En+ и проекта распоряжения	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 10 календарных дней до окончания этапа № 1
6. Рассылка распоряжения о зачислении участников на этап № 2 за подписью Генерального Директора и Директора по персоналу En+ в адрес ДО	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 5 календарных дней до окончания этапа № 1
7. Информирование участников Программы о зачислении участников этап № 2	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	Не позднее 3 календарных дней до начала этапа № 2

6.3.2.2. Комиссия оценивает достижение / не достижение Участником целевых результатов по проекту на рабочем месте. Обязательные параметры оценки приведены в таблице 10. Для принятия решения о переводе на этап № 2 в качестве дополнительного источника могут быть использованы результаты тестов «Внимание-Понимание инструкций» и «Сканер».

Таблица 10

Обязательные параметры оценки участников Программы по итогам этапа № 1

Параметры оценки	Источник информации
По итогам этапа № 1	
1. Проект на рабочем месте: – статус достижения целевых результатов проекта на рабочем месте; – результаты защиты по итогам реализации проекта на рабочем месте	Дневник участника
2.Оценка карьерных планов Бизнеса по участнику – текущий статус в кадровом резерве (целевая должность / степень готовности); – планы по ротации / карьерному росту; – сроки реализации планов по ротации / карьерному росту	ГД Бизнеса Директор направления Директор филиала
3.Проект предприятия: – статус достижения целевых результатов проекта предприятия / филиала (в зоне ответственности участника Программы); – результаты защиты проекта предприятия / филиала (в зоне ответственности участника Программы)	Дневник участника
По итогам этапа № 1	
1. СДО – самостоятельная работа (прохождение обязательных курсов СДО, участие в вебинарах)	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»
2. Оценка результативности участника от службы БС (оценивается еженедельная динамика и прогресс за весь период этапа №1)	Дневник участника
3. Оценка результативности участника от Директора предприятия / филиала (оценивается ежемесячная динамика и прогресс за весь период этапа №1)	

Параметры оценки	Источник информации
4. Самооценка участника Программы (еженедельная самооценка согласно дневнику за весь период этапа №1)	
5. Результаты прохождения теста на знание бизнес-системы	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»

6.3.2.3. Обязательный состав комиссии приведен в таблице 11. По решению руководителя ДО в состав комиссии могут быть включены руководители функциональных направлений.

6.3.2.4. Форматы проведения заседания комиссии:

- очный,
- посредством конференц-связи (ВКС, Skype, телефонная конференц-связь).

6.3.2.5. По итогам оценки комиссия принимает решение

- о переводе участника на этап №2,
- либо об отчислении участника из Программы.

Таблица 11

Обязательный состав комиссии

Уровень комиссии	Обязательные участники комиссии	Полномочия комиссии
Комиссия предприятия / филиала	– руководитель предприятия / филиала, – технический руководитель предприятия / филиала, – директор по персоналу предприятия / филиала, – руководитель службы БС предприятия / филиала, – HR-куратор кадрового резерва	Оценка выполнения поставленных задач за период прохождения этапа № 1; решение о переводе на этап № 2 Программы и / или об отчислении участника
Комиссия Бизнеса	– руководитель Бизнеса, – технический руководитель Бизнеса, – директор по персоналу ПО, – руководитель службы развития БС в Бизнесе, – Менеджер программы	Оценка выполнения поставленных задач за период прохождения этапов № 1; решение о переводе на этап № 2 Программы и / или об отчислении участника. Установление лимитов по количеству участников, зачисленных на этап № 2.
Комиссия En+ Group	– Директор по персоналу En+ Group, – Директор ДРБС	Решение о зачислении участников на этап № 2 Программы

6.4. Порядок реализации этапа № 2

6.4.1. Проведение практических сессий

6.4.1.1. Требования к проведению практических сессий:

– продолжительность практической сессии составляет от 8 до 12 календарных дней, в зависимости от проводимого модуля.

– периодичность участия – не менее 1 раза в квартал для каждого участника этапа № 2;

6.4.1.2. В Таблице 12 приведена матрица ответственности по проведению подготовительных мероприятий к практической сессии.

Таблица 12

Работы	**Сроки**	**Директор Бизнеса**	**Служба БС/ПС Бизнеса**	**HR-служба Бизнеса**	**Директор модельного предприятия**	**АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»**
1. Формирование графика проведения практических сессий на этапе № 2 с учетом сформированного годового графика	В течении недели с даты оформления протокола о переводе участников на этап № 2.	С	О			
2. Формирование прогнозного плана обучения на этапе № 2 по каждому участнику программы с учетом отпусков, обязательного обучения, производственного плана предприятий и других факторов, оказывающих влияние на посещение практических сессий участника программы и направление в адрес АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	В течении 3-х недель с даты оформления протокола о переводе участников на этап № 3 и не позднее 1 недели начала этапа № 2		У	О		
3. Формирование списка участников текущей практической сессии и направление списка в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	Не позднее 10 календарных дней до начала сессии		С	О		
4. Определение стратегической цели, целей на период обучения в разрезе производственных участков и групп участников, задач, которые необходимо решить в рамках практической сессии (Приложение 10)	Не позднее 14 календарных дней до начала сессии	С	У		О	
5. Подготовка программы текущей практической сессии с указанием сроков проведения, состава тренеров, состава участников для решения поставленных задач и направление программы в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» (Приложение 9)	Не позднее 10 календарных дней до начала сессии	С	О		У	
6. Подготовка официального вызова участников и рассылка в адрес HR-службы и Директора Филиала, в службу БС/ПС Бизнеса	Не позднее 7 календарных дней до начала сессии					О
7. Организация трансфера для участников от гостиницы до места проведения практической сессии, подготовка необходимых канцелярских принадлежностей (при необходимости)	Не позднее 3 календарных дней до начала сессии	С	О	У		~~О~~
8. Организация заполнения листа регистрации участников практической сессии и направление в адрес АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	В период проведения практической сессии		О	У		

У- участвует, О – ответственный исполнитель, С – согласовывает

6.4.2. Проведение сессий БС.

6.4.2.1. В первый день проведения сессии БС проводится:

– инструктаж, необходимый для допуска участников в производственные помещения (в том числе инструктаж по охране труда),

– теоретическое обучение тренерами участников сессии (при необходимости),

– уточнение составов групп, постановка целей и задач на период практического обучения.

6.4.2.2. Работа над решением задач проводится в группах (численностью не менее трёх человек) с закреплением тренера БС и определением руководителя группы.

6.4.2.3. Участники имеют право обращаться к сотрудникам соответствующих подразделений предприятия, на котором проводится сессия БС с целью решения поставленных задач.

6.4.2.4. Ежедневно в конце рабочего дня проводиться подведение итогов работы за день и постановка задач на следующий день.

6.4.2.5. В период проведения практической сессии для участников сессии БС проводится обучение согласно учебному плану Программы.

6.4.2.6. По итогам сессии БС проводится защита итогов работы по результатам сессии БС перед комиссией в составе:

– руководитель Бизнеса,
– технический руководитель Бизнеса,
– руководитель службы БСБизнеса,
– руководитель предприятия / филиала,
– технический руководитель предприятия / филиала.

6.4.2.7.

По итогам каждой сессии, участники программы совместно с руководителем подразделения БС предприятия и тренерами ДРБС готовят отчет о проделанной работе и достигнутых результатах (по формату в Приложении №15) и общий отчет по работе группы (Приложение №16).

6.4.2.8. Руководитель службы БС Бизнеса не позднее трёх рабочих дней после проведения защиты готовит протокол решений по итогам проведения сессии БС и доводит его до сведения:

– руководителя Бизнеса,
– технического руководителя Бизнеса,
– директора по персоналу Бизнеса,
– руководителя ДРБС,
– Менеджера программы.

6.4.3. Оценка компетенций участников в ходе практической сессии

6.4.3.1. В ходе реализации практической сессии еженедельно проводится оценка компетенций (см. приложение № 11). В качестве оценщиков выступают тренеры ДРБС. При необходимости к оценке технических компетенций могут быть привлечены сотрудники отдела оценки и развития персонала Корпоративного университета, директор предприятия / технический руководитель / руководитель производственного участка, на котором проводится обучение (форма оценки приведена в Приложении № 14).

6.4.3.2. Лица, проводящие оценку участников Программы, несут ответственность за конфиденциальность результатов оценки.

6.4.3.3. После проведения защиты итогов работы тренеры ДРБС совместно с руководителями службы БС проводят интегральную сессию для обсуждения и согласования итоговых результатов оценки компетенций, проявленных каждым участником в ходе данной практической сессии. Результаты интегральной сессии

оформляются протоколом в день обсуждения и направляются менеджеру программы и директору по персоналу Бизнеса.

6.4.3.4. Обратная связь участникам практической сессии предоставляется не позднее 2-х недель после завершения сессии БС. Рекомендации по развитию включают в себя ссылку на дистанционные обучающие курсы, литературу и конкретные упражнения.

6.5. Порядок проведения оценки участников на этапе № 2

6.5.1.1. В период реализации этапа № 2 Программы проводится промежуточная и итоговая оценка развития компетенций участников Программы.

6.5.1.2. Промежуточная оценка результатов по каждому участнику проводится по итогам 2 и 3 сессий. Участники Программы, набравшие менее 25 баллов, по решению комиссии (таблица 13) считаются выбывшими из текущего этапа Программы. Результатом промежуточной оценки является решение о дальнейшем участии в Программе, изменении степени готовности участников, изменении целевой должности для развития участников или об исключении из Программы.

6.5.1.3. Итоговая оценка результатов по каждому участнику проводится по итогам четырёх сессий. Результатом итоговой оценки является решение о завершении участником программы, изменении степени готовности участников, изменении целевой должности для развития участников или об исключении из Программы.

6.5.1.4. Обязательный состав комиссии приведен в таблице 13.

Таблица 13

Состав комиссии для проведения промежуточной и итоговой оценок на этапе № 2

Вид оценки	Уровень комиссии	Обязательные участники комиссии	Решение комиссии
Промежуточная	Комиссия Бизнеса	– Руководитель Бизнеса, – Технический руководитель Бизнеса, – Директор по персоналу Бизнеса, – Руководитель службы развития БС в Бизнеса, – Менеджер программы	Решение о переводе на следующий модуль Программы и / или об отчислении участника
Итоговая	Комиссия En+ Group	– Директор по персоналу En+ Group, – Директор ДРБС	Решение о завершении Программы и допуск к стажировкам; – участнику, не состоящему в кадровом резерве, назначается Наставник и формируется индивидуальная программа подготовки к целевой должности; – участнику, состоящему в кадровом резерве, определяется степень готовности преемника и формируется индивидуальный перечень курсов и программ для дальнейшего развития. Решение об исключении из Программы.

6.5.1.5. Этапы проведения промежуточной оценки приведены в таблице 14:

Таблица 14

Описание этапа	Ответственный	Сроки
1. Подготовка распорядительного документа по Бизнесу о проведении заседания комиссии по проведению промежуточной оценки (таблица 13)	HR-служба Бизнеса	Не позднее 14 календарных дней со дня окончания 2 (3) практической сессии
2. Подготовка Протокола решений комиссии (Приложение 12) и направление протокола руководителю направления по работе с кадровым резервом Корпоративного университета «ЕвроСибЭнерго» в формате excel и в формате pdf (цветная скан. версия с подписями членов комиссии)	HR-служба Бизнеса	Не позднее 5 календарных дней со дня проведения заседания комиссии
3. Внесение решений комиссий на основании полученных протоколов от Бизнеса в базу данных по всем участникам Программы	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	Не позднее 3 календарных дней со дня получения протоколов от Бизнесов
4. Информирование участников Программы по итогам заседания комиссии	HR-служба Бизнеса	Не позднее 3 календарных дней со дня проведения заседания комиссии

6.5.1.6. Этапы проведения итоговой оценки приведены в таблице 15:

Таблица 15

Описание этапа	Ответственный	Сроки
1. Рассылка в HR-службу Бизнеса запроса о начале проведения оценочных мероприятий по итогам прохождения участников Программы 4-х практических сессий и предоставление решений комиссий в АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 21 календарный день до окончания этапа № 2
2. Подготовка распорядительного документа по Бизнесу о проведении заседания комиссии, по итоговой оценке, с указанием обязательных членов комиссии (таблица 13), ответственных и сроков по предоставлению информации (таблица 16)	HR-служба ДО	За 18 календарных дней до окончания этапа № 2
3. Подготовка Протокола решений комиссии (Приложение №13) и направление протокола руководителю направления по работе с кадровым резервом Корпоративного университета ЕвроСибЭнерго в формате excel и в формате pdf (цветная скан. версия с подписями членов комиссии)	HR-служба ДО	За 14 календарных дней до окончания этапа № 2
4. Формирование Консолидированного протокола по всем участникам Программы для предоставления Комиссии En+ и проекта распоряжения	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 10 календарных дней до окончания этапа № 2
5. Рассылка распоряжения о завершении участником Программы за подписью Генерального Директора и Директора по персоналу En+ в адрес Бизнеса	АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	За 5 календарных дней до окончания этапа № 2
6. Формирование / обновление индивидуального плана развития на 1 год для каждого участника Программы	HR-служба ДО, служба БС / ПС Бизнеса	В течении 1 месяца со дня издания распоряжения о завершении участниками программы

Источники получения информации для проведения оценки

Таблица 16

Кто проводит оценку	Направления оценки
Директор предприятия Филиала	Профессиональные компетенции
Руководитель службы БС/ПС Бизнеса	Компетенции БС
	Личный вклад в результат работы группы на производственном участке
	Оценка компетенций участника на практических сессиях
АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	

6.5.1.7. Форматы проведения заседания комиссии:

- очный,
- посредством конференцсвязи (ВКС, Skype, телефонная конференцсвязь).

6.5.1.8. Подготовка и реализация индивидуального плана развития осуществляется в соответствии с Положением о работе с кадровым резервом (приказ № 64 от 23.10.2015 г.)

6.7. Реализация личного проекта

6.7.1. Подготовка и реализация личного проекта осуществляется с соблюдением требований Положения по управлению проектами операционного развития и Положение о работе с кадровым резервом (приказ № 64 от 23.10.2015 г.) с использованием инструментов.

6.7.2. Срок открытия проекта не позднее начала 2 практической сессии на этапе № 2.

7. Ответственность участников процесса реализации Программы

7.1. Руководитель ДО несет ответственность за:

– реализацию Программы в рамках Бизнеса;
– тиражирование и развитие лучших практик, полученных в ходе сессий БС;
– качественный и количественный отбор кандидатов в Программу;
– повышение количества выпускников Программы.

7.2. Руководитель ДРБС несет ответственность за:

– реализацию Программы в рамках Бизнеса;
– назначение ответственных сотрудников в службах БС Бизнеса / предприятий / филиалов за сопровождение участников Программы и еженедельный мониторинг заполнения дневников в соответствии с Приложением № 2;
– тиражирование и развитие лучших практик, полученных в ходе сессий БС;
– организацию и проведение тренингов в рамках сессий БС;
– формирование графика проведения практических сессий на этапе № 2.

7.3. Руководитель предприятия / филиала несет ответственность за:

– постоянное развитие Программы в рамках предприятия / филиала;
– тиражирование и развитие лучших практик, полученных в ходе сессий БС;
– качественный и количественный отбор кандидатов в Программу;
– повышение количества выпускников Программы;
– постановку целей и задач участникам программы на этапе № 1 (Задачи руководителя предприятия / филиала по сопровождению участников на этапе № 1 приведены в приложении № 4).

7.4. Наставник несет ответственность за:

– качественную работу с участником Программы (подготовка ИПР, проработка программы стажировки, развитие профессиональных компетенций);
– проведение регулярных встреч с участником Программы;
– оценку реализации ИПР, программы стажировки и др.

7.5. Руководитель модельного предприятия несет ответственность за:

– подготовку целей и задач для программы обучения в рамках сессий БС;
– организацию тренингов в рамках этапа №2 на модельных предприятиях;
– поддержание и развитие результатов, полученных в ходе сессий БС.

7.6. Директор по персоналу ДО несет ответственность за:

– качественный и количественный отбор кандидатов в Программу;
– участие в оценочных мероприятиях на этапе № 1Программы;
– участие в оценочных мероприятиях на этапе № 2 Программы;
– формирование прогнозного плана обучения на этапе № 2 с учетом отпусков, обязательного обучения, производственного плана предприятий и других факторов, оказывающих влияние на формирование плана.

7.7. Подразделение ПС / БС предприятия / филиала несет ответственность за:

– совместно с директором по персоналу Бизнеса и руководителем АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» за организацию отбора участников;
– совместно с директором по персоналу Бизнеса и руководителем АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» за реализацию обучающих мероприятий;
– за организацию и проведение обучения на этапах №1в очном формате;
– методическое сопровождение проектов участников на протяжении всей Программы.

7.8. Руководитель АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» несет ответственность за:

- совместную с руководителем ПС / БС организацию отбора участников,
- участие в обучающих и оценочных мероприятиях на всех этапах Программы;
- мониторинг дневников методом случайной выборки;
- за своевременную организацию дистанционного обучения;
- мониторинг и ведение отчетности на всех этапах Программы;
- Методологическое сопровождение участников программы.

7.9. Участник несет ответственность за своевременное выполнение всех мероприятий Программы.

- участники, пропустившие 2 (две) сессии подряд, считаются выбывшими из текущего этапа обучения.

8. Заключительные положения

8.1.1. По итогам окончания этапа № 2 Программы комиссия (таблица 3) проводит оценку реализации участником программы индивидуального плана развития. При положительной оценке:

– менеджер программы выдает участнику Свидетельство об окончании Программы оценки и развития кадрового резерва «БС-250»;

– участники рассматриваются в качестве приоритетных кандидатов для горизонтальных и вертикальных назначений на должности.

8.1.2. Решение комиссии оформляется протоколом. Протокол направляется руководителю направления по работе с кадровым резервом АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» в формате excel и в формате pdf (цветная скан. версия с подписями членов комиссии) в срок не позднее 3-х дней со дня проведения заседания.

9. Мониторинг обучения и отчётность

9.1.1. Результаты этапа № 1, результаты каждой практической сессии этапа № 2, реализация индивидуального плана развития заносятся в Консолидированный протокол руководителем направления по работе с кадровым резервом АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ».

9.1.2. Не реже 1 раза в 6 месяцев АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ» совместно с ДРБС осуществляет анкетирование участников Программы с целью определения уровня удовлетворенности участников по взаимодействию со всеми участниками процесса обучения:

- сотрудниками службы БС / ПС Филиала / Бизнеса;
- директором предприятия;
- наставником;
- бизнес-тренерами АНО ДПО «ЭН+УНИВЕРСИТЕТ»;
- HR-службой Бизнеса.

По итогам анкетирования АНО ДПО «ЭН+УНИВЕРСИТЕТ» совместно с ДРБС разрабатывают корректирующие мероприятия.

Лист согласования

№	Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата

Разработчик:

Структурное подразделение	Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата

Приложение №1.
Шаблон списка кандидатов Программы оценки и развития КР

Список кандидатов Программы оценки и развития КР

№ п/п	ПРЕДПРИЯТИЕ	ФИО (полностью)	ТЕКУЩАЯ ДОЛЖНОСТЬ	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (полное название)	ДАТА РОЖДЕНИЯ	ВОЗРАСТ	Дата назначения на должность	СТАЖ РАБОТЫ В ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ (в годах)	Дата приема в Компанию	СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ (в годах)	ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ (указать вид: техническое / гуманитарное / другое)	Критерий отбора	УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ	Степень готовности КР	Приоритет участия в программе (исходя из планов по назначению)	КЕМ РЕКОМЕНДОВАН К УЧАСТИЮ В ПРОГРАММЕ
								лет		лет		1. Итоги оценки 2. Преемник КР 3. Рекомендован РПС 4. Высокоэффективный / высокопотенциальный кандидат (методы выявления на усмотрение Руководителя Бизнеса)	Верхний уровень / Средний уровень / Базовый уровень	Готов сейчас / Готов через 1–2 года / Готов в течение 3–5 лет	Высокий / Средний / Низкий	

Председатель комиссии

_____ Подпись _____ Фамилия И.О.

Секретарь комиссии

_____ Подпись _____ Фамилия И.О.

Приложение № 2.
Требования к проекту участника Программы на этапе № 1

Требования к проекту участника Программы на этапе № 1

Требования	Параметры требований
Требования к целям и задачам проекта	
На что направлен проект?	Достижение бизнес-целей предприятия и решение одной или нескольких производственных задач
Направления решаемых производственных задач	– улучшение условия труда и ТБ; – повышение качества работ / услуг; – повышение производительности труда и эффективности организации РМ; – повышение производительности оборудования; – снижение трудоемкости операций.
Требования к продолжительности проекта	
Допускается реализация проекта на этапах №1 и №2 (если по объективным причинам реализация выбранного проекта в течении одного этапа невозможна)	
Максимальная продолжительность	– 1 год с разбивкой плановых результатов по этапам № 1 и № 2
Защита внедренных решений по проекту	
Участник Программы осуществляет защиту внедренных решений по проекту	
Состав оценочной комиссии	– руководитель предприятия / филиала; – технический руководитель предприятия / филиала; – руководитель службы БС предприятия / филиала
Периодичность проведения защиты	Защита промежуточных итогов проекта – по окончании этапа № 1
	Защита итогов реализованного проекта – по окончании этапа № 2
Место проведения защиты	Производственная площадка предприятия
Презентационные материалы	
Место размещения	Производственная площадка предприятия
Требования к презентации	Участник должен продемонстрировать применение подходов и инструментов ПС: – стандартизированная работа; – производственный анализ; – решение проблем «одна за одной»; – TPM (Всеобщее обслуживание оборудования); – система организации рабочих мест 5S.
Подтверждающие документы	– реализованные кайзены, оформленные в соответствии с нормативными документами; – бланки по решению проблем методом «1х1» (можно в стадии решения); – паспорт проекта

Приложение № 3.
Шаблон план-графика обучения участников Программы на этапе № 1

План-график обучения участников Программы

Филиал / ДЗО	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (полное название)	ФИО участника (полностью)	Должность	Название модуля / курса	Даты обучения	Название процесса, рассматриваемого в практической части обучения

Представитель службы БС

Подпись

Фамилия И. О.

Приложение № 4.
Задачи руководителя предприятия / филиала по сопровождению участников (этап № 1)

Задачи руководителя предприятия / филиала по сопровождению участников (этап № 1)

Период	Мероприятие	Целевой результат
Этап 1. Реализация проекта на рабочем месте (РМ)		
1-й месяц	В первую неделю от старта Программы принять участие в установочной встрече с участником Программы и сотрудником службы БС предприятия / филиала	Цели на этап №1 определены с учетом уровня готовности резервиста
	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА и проставлять оценку в Дневнике участника	Контроль достигнутых результатов, оказание административной поддержки во внедрении в случае необходимости
2-й месяц	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА	Контроль достигнутых результатов, оказание административной поддержки во внедрении в случае необходимости; постановка дополнительных задач в случае необходимости
3-й месяц	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА	
Оценка	Принять участие в заседании комиссии по переводу участника на следующий этап	Перевод участника Программы на этап 2 или принятие решение об отчислении участника
Этап 2. Реализация проекта предприятия		
1-й месяц	В первую неделю этапа принять участие в установочной встрече с участником Программы и сотрудником службы БС предприятия / филиала	Проект для участника с учетом уровня готовности резервиста определен, цели и задачи проекта согласованы
	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА	Контроль достигнутых результатов, оказание административной поддержки во внедрении в случае необходимости
2-й месяц	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА	Контроль достигнутых результатов, оказание административной поддержки во внедрении в случае необходимости; постановка дополнительных задач в случае необходимости
3-й месяц	Еженедельно принимать участие в презентации результатов за неделю в КПА	
Оценка	Принять участие в заседании комиссии по переводу участника на следующий этап	Перевод участника Программы на этап 2 или принятие решение об отчислении участника

Приложение № 5.
Шаблон дневника участника программы

Дневник участника Программы

Инструкция по заполнению:

1 – проставляется дата заполнения (дневник заполняется участником каждый день);

2 – участник вносит описание задачи / поручения / проблемы, над решением / реализацией которой он работал и / или описание задачи / поручения, которые определил директор предприятия на еженедельной встрече;

3 – сроки и предполагаемый целевой результат указываются в соответствии с критериями SMART;

4 – указывается фактически полученный результат и фактические сроки выполнения;

5 – в случае, если есть отклонения по срокам и полученному результату, участник прописывает причины отклонения;

6 – в конце каждой недели участник проставляет самооценку;

7 – еженедельно заполняет сотрудник БС предприятия;

8 – ежемесячно заполняет директор предприятия.

Дата	Описание задачи / поручения / проблемы	Сроки и предполагаемый целевой результат	Полученный результат и сроки	Причины отклонения	Самооценка участника	Оценка сотрудника БС	Оценка директора предприятия
1	2	3	4	5	6	7	8

В дневнике указывается:

1. Цель проекта на рабочем месте (РМ), при этом цель должна быть сформулирована в виде «изменение определенного показателя с … до … в течение определенного периода времени»;
2. Декомпозиция задач по проекту, то есть какие задачи участник планирует выполнить для достижения цели проекта;
3. Проблемы, которые выявляет участник в ходе реализации проекта, найденные причины проблемы, а также решения по их устранению;
4. Самооценка своей работы в рамках проекта на РМ за неделю. Шкала самооценки произвольная.

В случае, если на еженедельной презентации по итогам выполнения задач за неделю, директор предприятия определяет дополнительные задачи для рассмотрения, то они также должны быть внесены в дневник.

В дневнике не указывается:

1. Прохождение курсов СДО и прохождение обучения в очном формате.
2. Текущие задачи, которые решает участник в рамках выполнения своих функциональных обязанностей в должности.

Приложение № 6.

Этапы реализации Программы оценки и развития кадрового резерва «Трансформация»

Этап и формат	Содержание	Ответственный	Продолжи-тельность	Форма итогового контроля
ЭТАП № 1, **без отрыва от производства**	Реализация проекта на рабочем месте	– Руководитель предприятия / филиала; – Руководитель службы БС предприятия / филиала	3 месяца	Дневник участника Программы (Приложение № 5) Индивидуальный отчет участника
	Самостоятельное прохождение обязательных курсов СДО	– Корпоративный университет		
	Оценка выполнения поставленных задач за период этапа	Комиссия в составе: – Руководитель предприятия / филиала; – Технический руководитель предприятия / филиала; – Директор по персоналу предприятия / филиала; – Руководитель службы БС предприятия / филиала	За 1 неделю до окончания этапа	Протокол с итогами оценки участников (Приложение № 7)
Формирование списка участников этапа № 2	**Оценка выполнения поставленных задач за период прохождения этапа № 1**	Комиссия в составе: – Руководитель ДО; – Технический руководитель Бизнеса; – Руководитель службы БС Бизнеса; – Директор по персоналу Бизнеса	За 1 неделю до окончания этапа	Протокол заседания кадровой комиссии о зачислении на этап № 2 Программы и / или об отчислении участника
	Формирование общего или консолидация списка участников этапа №2	– Менеджер программы	В течение 7 календарных дней после получения протоколов от Предприятий	Консолидированный список
	Согласование списка участников этапа № 2	– Директор по персоналу En+ Group – Руководитель ДРБС	В течение 7 календарных дней после получения протоколов от Предприятий	Согласованный список участников этапа № 2 Программы

Этап и формат	Содержание	Ответственный	Продолжи-тельность	Форма итогового контроля
ЭТАП № 2	Участие в 4-х очных стажировках БС на модельных предприятиях под руководством тренеров по развитию БС, длительность стажировки – 2 недели, периодичность участия – 1 раз в квартал	– ДРБС – Руководитель предприятия – Корпоративный университет	12 месяцев	Отчет по результатам обучения БС Индивидуальный отчет
	По итогам участия в каждой очной сессии стажировки осуществляется комплексная оценка развития компетенций участников Программы	Комиссия в составе: – Технический руководитель предприятия – ДРБС – Корпоративный университет		Сводный отчет результатов системной оценки результатов по каждому участнику программы (см. табл. 12)
	Оценка прохождения 1-й и 2-й сессий от: – ДРБС – Руководитель Бизнеса – Корпоративный университет	Комиссия в составе: – Руководитель Бизнеса – Технический руководитель Бизнеса – Директор по персоналу Бизнеса – Руководитель службы БС Бизнеса – Менеджер программы		Протокол заседания кадровой комиссии о зачислении на 3-ю сессию БС и / или об отчислении участника
	Оценка прохождения 3-й сессии			Протокол заседания кадровой комиссии о зачислении на 4-ю сессию БС и / или об отчислении участника
	Оценка прохождения 4-й сессии			Протокол заседания кадровой комиссии по итогам 4-х сессий БС
	Участие в модуле «Развитие технических компетенций»	– Корпоративный университет		Протокол о прохождении модуля
	Вебинар «Экономика предприятия»	– Корпоративный университет		Протокол о прохождении модуля
	Формирование общего или консолидация списка по итогам 4х сессий БС	– Менеджер программы		Свод результатов по итогам 4-х сессий БС
Закрытие Программы	Оценка выполнения ИПР. Оценка выполнения личного проекта. Итоги прохождения стажировки.	– Руководитель Бизнеса – Технический руководитель Бизнеса – Директор по персоналу Бизнеса – Наставник – Менеджер программы		Протокол об окончании Программы. Рекомендации по назначению / зачислению в Кадровый резерв

Этап и формат	Содержание	Ответственный	Продолжи-тельность	Форма итогового контроля
Индивидуальная целевая подготовка к должности				
	Оценка по техническим минимумам (ТМ) или квалификационным минимумам (КМ) на целевую должность	– Руководитель Бизнеса или предприятия / филиала – Технический руководитель Бизнеса или предприятия / филиала; – Директор по персоналу Бизнеса или предприятия / филиала		ТМ на целевую должность КМ на целевую должность
	Формирование индивидуального плана развития (ИПР)	– Наставник – Участник Программы		ИПР
	Стажировка в целевой должности на предприятии под руководством наставника или Производственная стажировка	– Наставник – Участник Программы		Протокол о прохождении стажировки
	Очные практикумы по развитию общекорпоративных, профессиональных, личностных компетенций	– Руководители функциональных направлений – Корпоративный университет		План обучения

Приложение № 7.

Шаблон протокола заседания оценочной комиссии по итогам проведения этапа № 1 или этапа № 2

Протокол заседания оценочной комиссии *наименование бизнеса* от «__» _____20__г.

Формат проведения:	очный	посредством конференц-связи (ВКС, Skype for business, телефон)

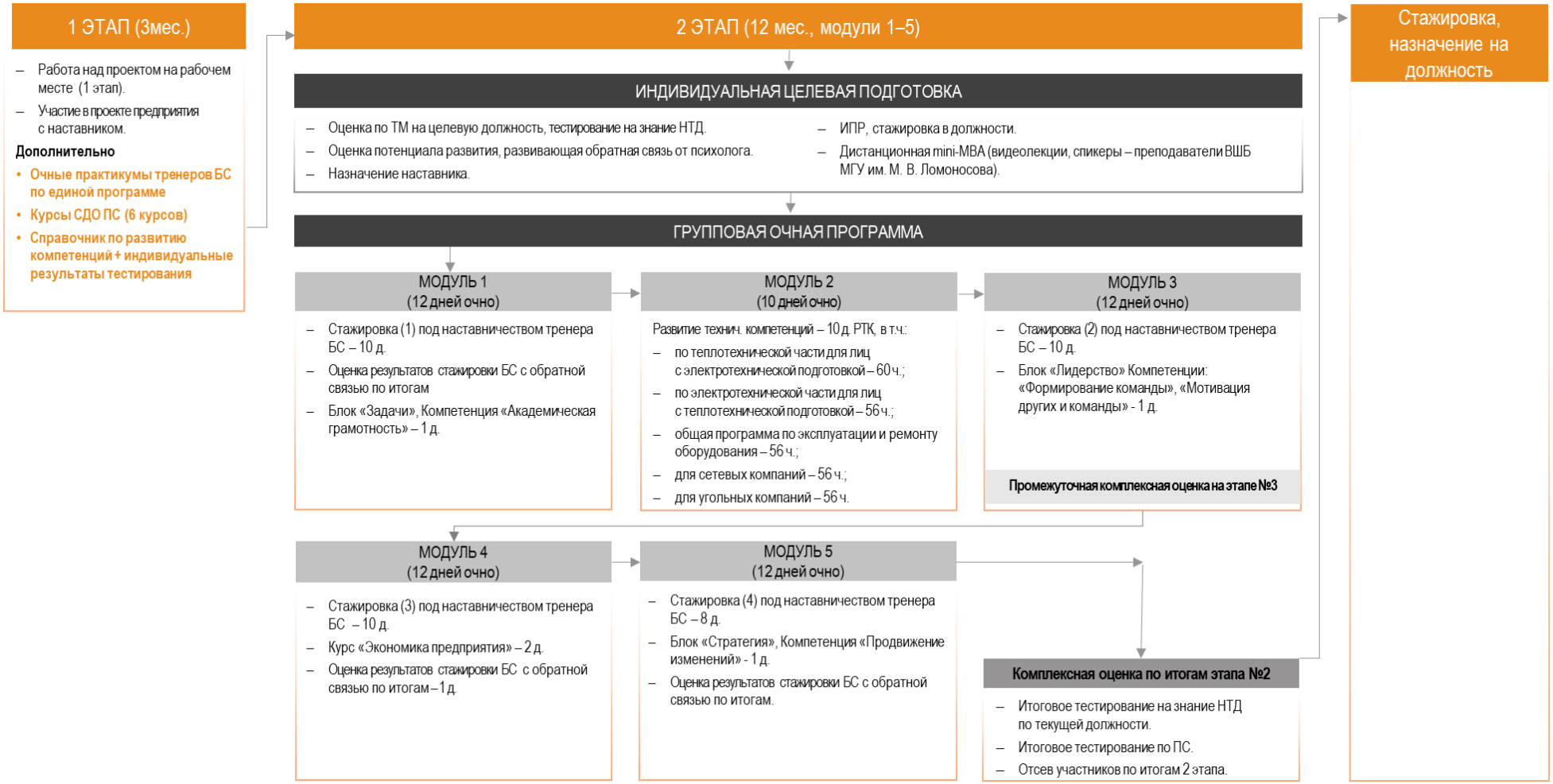
№	Филиал / ДЗО	Ф.И.О. участника	Должность (на момент включения в программу), подразделение	Результаты прохождения этапа №1								Решение комиссии
				Текущая должность, подразделение (дата назначения)	Название проекта	Результаты по проекту	Результаты защиты по проекту	Статус прохождения СДО (курсы СДО, участие в вебинарах)	Оценка от сотрудника БС предприятия / филиала	Оценка от директора предприятия / филиала	Самооценка участника	
						Процент достижения целей проекта	- защищен - не защищен	Количество пройденных курсов из общего количества	Средняя оценка за весь период согласно шкалы[1] в дневнике (от 0 до 4)	Средняя оценка за весь период согласно шкалы[1] в дневнике (от 0 до 4)	В свободной форме	- перевести - исключить
1												
2												
3												

Председатель комиссии _____ подпись _____ Фамилия И.О.

Секретарь комиссии _____ подпись _____ Фамилия И.О.

[1]Шкала приведения в
– таблице 12 Положения «Программа оценки и развития кадрового резерва «Трансформация» на базе БС»;
– памятке по организации взаимодействия подразделений БС предприятий с участниками программы оценки и развития кадрового резерва.

Приложение № 8.
Структура программы



Приложение № 9.
Шаблон Программы практической сессии

УТВЕРЖДАЮ
Директор Бизнеса

_____ ФИО
«____»_____ 2020 г.

ПРОГРАММА
Практической сессии этапа № 2 Программы «БС 250» сотрудников компании (название)

Место проведения: (город, название модельного предприятия)
Период проведения: (даты)
Цели на период обучения: (указать цели)
Состав тренеров:

№	Ф.И.О.	Должность
1		
2		
3		

Состав участников:

№	Ф.И.О.	Должность	Предприятие
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Программа:

№	Мероприятия	Время	Место проведения	Ответственный
День 1, дата				
1	Открытие тренинга	08:30–08:45		
2	Постановка целей и задач на период практического обучения.	08:45–09:15		
3	Перемещение на место обучения	09:15–10:00		
4	Переодевание в СИЗ. Инструктаж по ОТ	10:00–10:20		
5	Работа групп на участках	10:20–12:00		
6	Обед	12:00–13:00		
7	Работа групп на участках*	13:00–17:20		
8	Перемещение к месту сбора группы	17:20–18:00		
9	Подведение итогов работы за день, постановка задач на следующий день	18:00–19:00		
День 2–10, даты				
1	Работа групп на участках	08:00–12:00		
2	Обед	12:00–13:00		
3	Работа групп на участках*	13:00–17:20		
4	Перемещение к месту сбора группы	17:20–18:00		
5	Подведение итогов работы за день, постановка задач на следующий день	18:00–19:00		
День 11, дата				

№	Мероприятия	Время	Место проведения	Ответственный
1	Работа групп на участках	08:00–10:00		
2	Обед	12:00–13:00		
3	Защита итогов работы по результатам обучения	13:30–15:30		
4	Подведение итогов работы за день	16:30–17:00		
День 12, дата				
1	Подготовка отчетов групп по результатам обучения	08:00–12:00		
2	Обед	12:00–13:00		
3	Подготовка отчетов групп по результатам обучения	13:00–16:00		

*Время прибытия на предприятие и убытия с предприятия может изменяться в зависимости от производственной необходимости.

Генеральный директор

Руководитель департамента развития БС

Приложение № 10.
Шаблон описания стратегической цели, целей на период обучения

№	Производственный участок	Стратегическая цель на участке	Цель на период обучения	Кол-во человек в группе
1				
2				
3				
4				

Приложение № 11.
Шаблон бланка оценки компетенций участника сессии БС

Бланк оценки компетенций участника сессии БС

Все компетенции оцениваются по 4-х бальной шкале (от 0 до 4): Н/Д - нет данных, отсутствие условий для проявления; 1 - компетенция не проявляется при наличии условий; 2 - проявляется эпизодически, под воздействием внешних факторов; 3 - проявляется часто в достаточной степени; 4 - всегда присутствует в поведении. **Все ячейки должны быть заполнены!**	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника
ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА							
Понимает бизнес-систему, технологии и экономику компании и отрасли							
Осведомлен о методах работы, тенденциях, технологиях в своей сфере деятельности и в организации в целом							
Имеет представление о стратегии, целях и задачах, структуре бизнеса и внутренних бизнес-процессах							
ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА							
Знает потребности своего клиента, запрашивает обратную связь о необходимых улучшениях							
Ищет для клиента решение, отвечающее его потребностям и стратегическим целям							
Предлагает новые решения для изменения существующих бизнес-процессов							
ПРОДВИЖЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ							
Преодолевает сопротивление коллектива при внедрении изменений							
Внедряет процессы, инструменты и методы для достижения требуемых результатов							
Продвигает новые принципы работы и мотивирует сотрудников внедрять изменения							
ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ							
Понимает и транслирует команде общие цели, видит взаимосвязь между ежедневными и итоговыми целями модуля							
На обсуждениях с командой, обсуждает статусы задач и расставляет приоритеты							
Распределяет роли и задачи в команде для максимально эффективного выполнения цели модуля							
МОТИВАЦИЯ ДРУГИХ И КОМАНДЫ							
Следит за эмоциональным настроем и вовлеченностью в команде							
Предоставляет своевременную и объективную обратную связь коллегам							
Успешно вовлекает сотрудников смежных подразделений в достижение общих целей Компании							
Вдохновляет подчинённых ставить перед собой амбициозные цели							
КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ							
Задает проблематизирующие вопросы, подвергает сомнению гипотезы, проверяет их через разные источники							
Проводит анализ и оценку проблемы, формирует суждение, делает логичные, обоснованные выводы							
Внимателен к деталям, в т.ч. замечает нестыковки, несоответствия и ошибки в логике и аргументации							
СМЕЛОСТЬ И НАСТОЙЧИВОСТЬ							
Берется за реализацию задачи или идеи даже при возможном отсутствии требуемых компетенций							

Сталкиваясь с препятствиями, настойчив, ищет более эффективный способ достижения цели							
Берет на себя ответственность как за результат своей деятельности, так и за результат своей команды							
АКАДЕМИЧЕСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ							
В лаконичной и понятной форме доносит информацию и результаты до руководства (презентационные навыки)							
Обладает грамотной письменной и устной речью							
При формировании документов, делает их доступными понятными, удобными в использовании							
ИТОГО:							

Приложение № 12.
Шаблон протокола промежуточной оценки на этапе № 2

Протокол заседания оценочной комиссии *наименование бизнеса* от «__» _____20__ г.

Формат проведения:	очный	посредством конференцсвязи (ВКС, Skype, телефон)

№	Филиал / ДЗО	Ф.И.О. участника	Должность (на момент включения в программу), подразделение	Результаты прохождения этапа № 3							Решение комиссии
				Текущая должность, подразделение (дата назначения)	Название проекта	Результаты по проекту	Оценка от Руководителя производственного участка (ПУ)	Оценка от тренера БС		Оценка от АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	
						Процент достижения целей проекта	Профессиональные компетенции	Компетенции БС	Оценка личного вклада в результат работы группы на ПУ	Корпоративные компетенции	- перевести - исключить
1											
2											
3											

Председатель комиссии

_____ подпись _____ Фамилия И.О.

Секретарь комиссии

_____ подпись _____ Фамилия И.О.

Приложение № 13.
Шаблон протокола итоговой оценки на этапе № 2

Протокол заседания оценочной комиссии *наименование бизнеса* от «__» _____20__г.

Формат проведения:	очный	посредством конференцсвязи (ВКС, Skype, телефон)

№	Филиал / ДЗО	Ф.И.О. участника	Должность (на момент включения в программу), подразделение	Результаты прохождения этапа № 3							Решение комиссии
				Текущая должность, подразделение (дата назначения)	Название проекта	Результаты по проекту	Оценка от Руководителя производственного участка (ПУ)	Оценка от тренера БС		Оценка от АНО ДПО «ЭН+ УНИВЕРСИТЕТ»	
							Профессиональные компетенции	Компетенции БС	Оценка личного вклада в результат работы группы на ПУ	Корпоративные компетенции	1. Отчислить 2. Включить в КР – ключевая должность – степень готовности – наставник
1											
2											
3											

Председатель комиссии

_____ подпись

_____ Фамилия И. О.

Секретарь комиссии

_____ подпись

_____ Фамилия И.О.

Приложение № 14.
Форма для оценки технических компетенций

Наименование производственного участка ___

ФИО руководителя, проводившего оценку _____

Шкала оценки:
0 – нет данных (участник себя не проявил и / или проявление компетенции осталось вне поля внимания владельца процесса).
+1 – компетенция проявляется периодически (или недостаточно ярко выражена).
+2 – компетенция проявляется выраженно и достаточно часто, чтобы проявлении её было заметно.
-1 – участник демонстрирует «обратное» проявление компетенции.

Период оценки _____

Индикаторы	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника	ФИО участника
Проявляет техническую грамотность, способность в ограниченное время составить (понять) целостную картину технологического процесса							
Умеет выделить ключевые факторы процесса и факторы, которые необходимо держать на контроле							
Объективно оценивает проблемные зоны процесса и выделяет приоритетные направления, в которые необходимо вмешательство. Действует в направлении цели, рационально распределяя ресурсы (не стремится к «улучшениям ради улучшений»)							
Умеет использовать ранее полученный опыт (ранее внедренные мероприятия). Отрабатывает направления для дальнейших улучшений, анализируя имеющиеся результаты							
Оценивает каждое предлагаемое улучшение (планируемое изменение процесса) в части влияния на весь процесс в комплексе, в том числе риски улучшения одних факторов за счет ухудшения других.							
При внедрении изменений тщательно продумывает организационные и технические вопросы. Прорабатывает возможные варианты, прогнозирует риски для надежности и безопасности, определяет (предпринимает) достаточные компенсирующие меры							
Способен убедительно вести диалог (общение, переговоры). Достигает готовности собеседников (оппонентов) поддержать предложенные действия (мероприятия) или принять в них участие							
Ориентирован на выполнение производственных задач и достижение конечной цели, полезной для производства							
Итого							

Приложение №15. Индивидуальный отчет участника практической сессии БС

Отчет участника практического тренинга
Бизнес_____
Предприятие_____
Период проведения: _____.

1	**ФИО**		
2	**Должность**		
3	**Подразделение**		
4	**Проблема, которую решил**		

Проблема (фото, описание)	Решение (фото, описание)

5. Что познали во время тренинга?

Самооценка	Оценка тренера

8. Рекомендации тренера

Тренер: _____

Приложение №16. Общий отчет группы

Наименование предприятия

Группа №____
Стратегическая цель: _____
Цель на период обучения: _____
Задачи:
1. _____
2. _____.
3. _____

Состав группы:
1. _____
2. _____
3. _____

Было	Стало	Идеальное состояние

Выводы: _____
Ожидаемый результат: _____
Дальнейшие мероприятия:
1. _____
2. _____
3. _____
4 _____