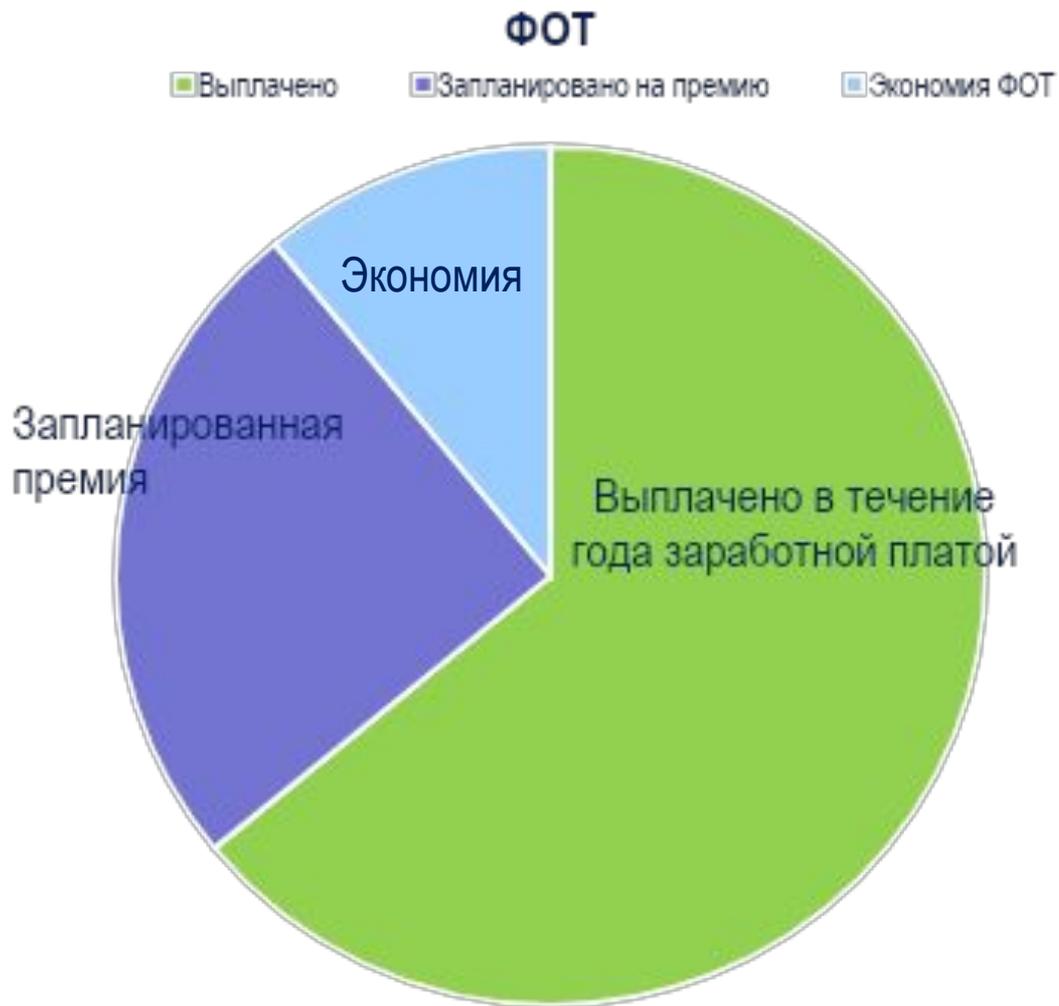


**О материальном поощрении сотрудников
за обеспечение подготовки
ПАО "Мурманская ТЭЦ"
к осенне-зимнему периоду**



ЗАПЛАНИРОВАНО

Премирование за счет экономии ФОТ

БАЗОВАЯ ЧАСТЬ

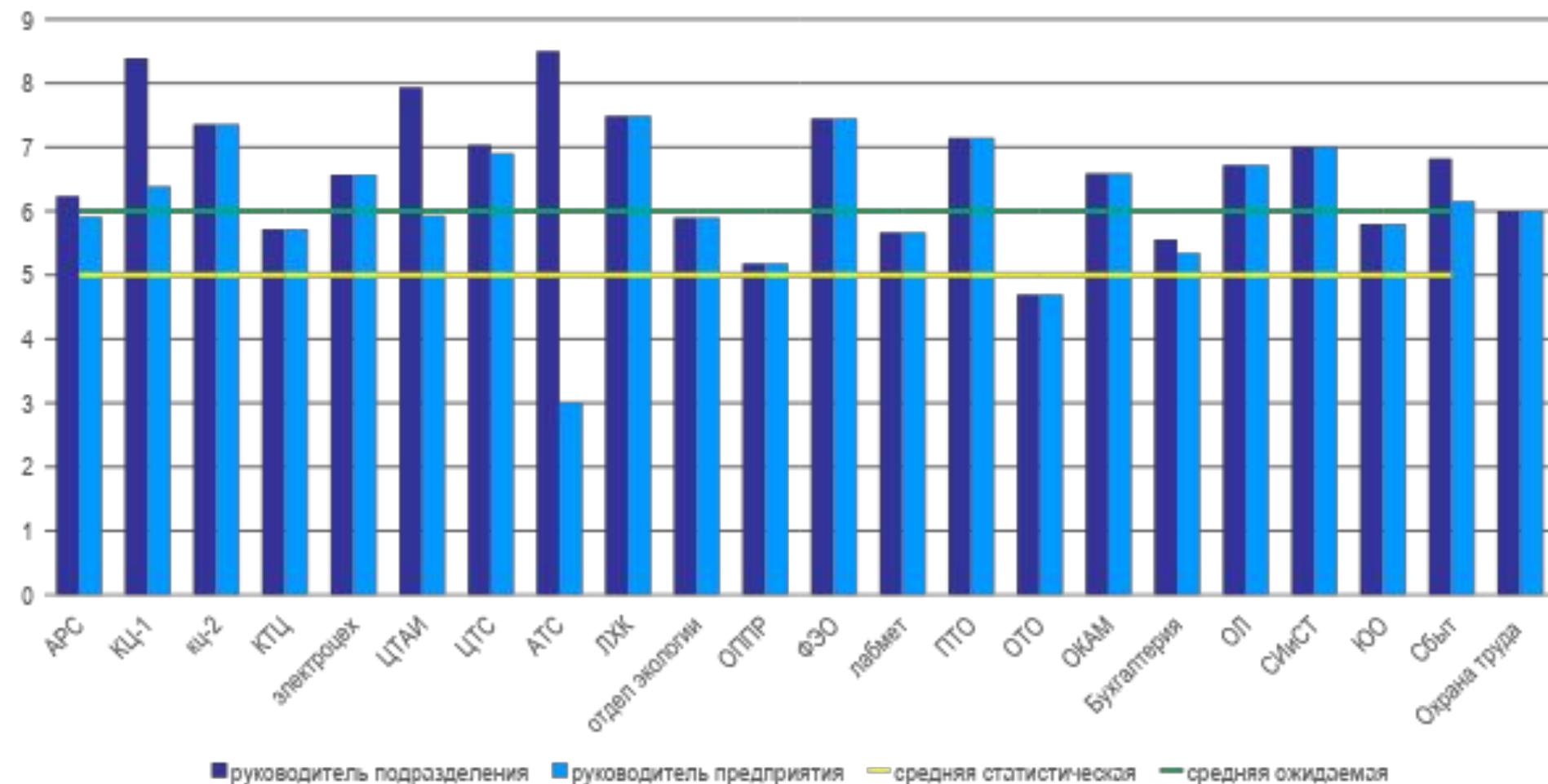
ПРЕМИЯ (ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ)

- Результаты работы отвечают основным требованиям
 - + Выполнение дополнительных задач, реализация проектов по своему направлению.
 - + Наставничество (новички, переведенные сотрудники, студенты) – особые подходы, исключительно положительная обратная связь.
 - + Работа с контролирующими и проверяющими органами.
 - + Участие в просветительских, профориентационных программах.
 - + Неоднократная работа за рамками рабочего времени.
 - + Базовый и выше уровень развития корпоративных компетенций.

Подразделение	Должность	ФИО	База	Наставник	Проекты	Коэффициент корпоративных компетенций (ККК)	Уровень корпоративных компетенции	Итого	Наличие депремирований, дисц. взысканий, замечаний руководства	Окончательное решение (сумма)

- Результаты работы отвечают основным требованиям
 - + Выполнение дополнительных задач, реализация проектов по своему направлению.
 - + Наставничество (новички, переведенные сотрудники, студенты) – особые подходы, исключительно положительная обратная связь.
 - + Работа с контролирующими и проверяющими органами.
 - + Участие в просветительских, профориентационных программах.
 - + Неоднократная работа за рамками рабочего времени.
 - + Базовый и выше уровень развития корпоративных компетенций.

Результаты оценки **специалистов** руководителями подразделений и руководителем предприятия (средние значения)



ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ
ДЛЯ КЛАСТЕРОВ
ДОЛЖНОСТЕЙ

ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

РАБОТА В КОМАНДЕ

- Активность в совместной работе
- Учет мнений коллег в решении рабочих вопросов
- Партнерское отношение к коллегам

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Работоспособность
- Обязательность
- Ответственность

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

- Ясность и четкость речи, умение излагать суть
- Аргументация своей позиции
- Прояснение позиций собеседников

ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ

- Адаптивность к изменениям
- Открытость новым знаниям, стремление к развитию
- Способность к обучению

ПОИСК ЛУЧШИХ РЕШЕНИЙ

- Выявление неоптимальных процессов
- Предложение путей их совершенствования
- Изучение лучших практик

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПО КЛАСТЕРАМ ДОЛЖНОСТЕЙ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Анализ ситуации и видение альтернативных сценариев будущего
- Оценка рисков и возможностей в перспективе
- Соотнесение вектора деятельности Компании с общей стратегией

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Целостный анализ ситуации
- Видение вариантов решений проблем
- Оценка рисков и возможностей

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Определение ключевых направлений работы
- Планирование деятельности подразделения
- Оптимальное распределение ресурсов

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Своевременное принятие решений в зоне полномочий
- Предупреждение авралов и срыва выполнения задач
- Ответственность за результаты работы подразделения

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

- Мотивация сотрудников
- Контроль исполнения
- Развитие сотрудников

КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Понимание бизнес-процессов
- Оценка экономической целесообразности
- Ориентация на развитие перспективных направлений

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Понимание основных проблем в деятельности
- Целостный анализ ситуации
- Логичность и обоснованность решений

ОРГАНИЗАЦИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Расстановка приоритетов в работе
- Планирование последовательности шагов по выполнению задач
- Своевременная коррекция планов

КАКОЙ ЧЕЛОВЕК РАБОТАЕТ С НАМИ

РАБОТА В КОМАНДЕ

- Активность в совместной работе
- Учет мнений коллег в решении рабочих вопросов
- Партнерское отношение к коллегам

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Работоспособность
- Обязательность
- Ответственность

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

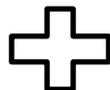
- Ясность и четкость речи, умение излагать суть
- Аргументация своей позиции
- Прояснение позиций собеседников

ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ

- Адаптивность к изменениям
- Открытость новым знаниям, стремление к развитию
- Способность к обучению

ПОИСК ЛУЧШИХ РЕШЕНИЙ

- Выявление неоптимальных процессов
- Предложение путей их совершенствования
- Изучение лучших практик



Дополнительные компетенции для кластеров должностей

ЕСЛИ СОТРУДНИК **КЛЮЧЕВОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ**

КТО: Заместитель главного инженера, начальник цеха, отдела, службы

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Анализ ситуации и видение альтернативных сценариев будущего
- Оценка рисков и возможностей в перспективе
- Соотнесение вектора деятельности Компании с общей стратегией

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Определение ключевых направлений работы
- Планирование деятельности подразделения
- Оптимальное распределение ресурсов

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Своевременное принятие решений в зоне полномочий
- Предупреждение авралов и срыва выполнения задач
- Ответственность за результаты работы подразделения

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

- Мотивация сотрудников
- Контроль исполнения
- Развитие сотрудников

КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Понимание бизнес-процессов
- Оценка экономической целесообразности
- Ориентация на развитие перспективных направлений

ЕСЛИ СОТРУДНИК ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

КТО: заместитель начальника цеха, начальник сектора, лаборатории, группы, (старший) начальник смены станции(цеха), зам главного бухгалтера, мастер, заведующий складом.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Целостный анализ ситуации
- Видение вариантов решений проблем
- Оценка рисков и возможностей

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Определение ключевых направлений работы
- Планирование деятельности подразделения
- Оптимальное распределение ресурсов

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Своевременное принятие решений в зоне полномочий
- Предупреждение авралов и срыва выполнения задач
- Ответственность за результаты работы подразделения

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

- Мотивация сотрудников
- Контроль исполнения
- Развитие сотрудников

КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Понимание бизнес-процессов
- Оценка экономической целесообразности
- Ориентация на развитие перспективных направлений

ЕСЛИ СОТРУДНИК РАБОЧИЙ ИЛИ СПЕЦИАЛИСТ

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

- Понимание основных проблем в деятельности
- Целостный анализ ситуации
- Логичность и обоснованность решений

ОРГАНИЗАЦИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Расстановка приоритетов в работе
- Планирование последовательности шагов по выполнению задач
- Своевременная коррекция планов

Балл	Характеристика	Уровень развития
1	Во всех ситуациях демонстрирует неприемлемые результаты.	1 – Уровень некомпетентности. Не соответствует ожиданиям
2	В большинстве ситуаций демонстрирует неприемлемые результаты	
3	Всегда демонстрирует результаты, не вполне отвечающие поставленным требованиям и нуждающиеся в улучшении	2 – Уровень ограниченной компетентности. Нуждается в развитии
4	В большинстве случаев демонстрирует результаты, не в полной мере отвечающие поставленным требованиям и нуждающиеся в улучшении	
5	В большинстве случаев стабильно демонстрирует результаты, отвечающие основным требованиям <u>в стандартных рабочих ситуациях</u>	3 - Уровень базовой компетентности. Является результативным сотрудником
6	Всегда демонстрирует результаты, отвечающие основным <u>требованиям в стандартных рабочих ситуациях</u>	
7	В большинстве случаев демонстрирует результаты, выходящие за рамки основных требований, позволяющие эффективно решать <u>большинство сложных нетипичных задач</u>	4 –Уровень высокой компетентности. Превосходит ожидания
8	Всегда демонстрирует результаты, выходящие за рамки основных требований, позволяющие эффективно решать <u>большинство сложных нетипичных задач</u>	
9	<u>В большинстве случаев делает больше, чем заложено в базовых требованиях</u> , эффективно решает сложные нестандартные вопросы, задает образец эффективного поведения в компании	5 – Уровень мастерства. Является образцом для подражания
10	<u>Всегда делает больше, чем заложено в базовых требованиях</u> , эффективно решает сложные нестандартные вопросы, задает образец эффективного поведения в компании	

Оценка по компетенциям (образец)

Уровень развития		Не соответствует ожиданиям Демонстрирует неприемлемые результаты, требует активного управленческого вмешательства	Нуждается в развитии Демонстрирует результаты, не вполне отвечающие поставленным требованиям и нуждающиеся в улучшении	Является результативным сотрудником Стабильно демонстрирует результаты, отвечающие основным требованиям в стандартных рабочих ситуациях	Превосходит ожидания Демонстрирует результаты, выходящие за рамки основных требований, позволяющие эффективно решать большинство сложных нетипичных задач (но не в полной мере являющиеся образцовыми)	Является образцом для подражания Делает больше, чем заложено в базовых требованиях, эффективно решает сложные нестандартные вопросы, задает образец эффективного поведения в компании	Оцениваем степень развития индикатора									
							всегда	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	всегда
Индикатор		Характеристики поведения сотрудника										Характеристики поведения сотрудника				
1. Работа в команде (О)	Активность					5									Иницирует командную работу (например, совместное обсуждение проектов, выработку решений и согласование планов), активен в совместной деятельности (полностью сосредоточен на дискуссии, генерирует большое количество идей, активно комментирует идеи коллег).	
	Учет мнений коллег	Игнорирует мнения коллег по рабочим вопросам.													Целенаправленно собирает мнения коллег по рабочим вопросам, учитывает их при выработке решений, призывает других учитывать интересы всех вовлеченных в работу коллег.	

Крайние варианты проявления индикаторов компетенции

			Не соответствует ожиданиям Демонстрирует неприемлемые результаты, требует активного управленческого вмешательства		<p><u>Нуждается в развитии</u></p> <p>↓</p> <p>Демонстрирует результаты, не вполне отвечающие поставленным требованиям и нуждающиеся в улучшении</p> <p>↓</p> <p>в большинстве случаев</p>		Является результативным сотрудником Стабильно демонстрирует результаты, отвечающие основным требованиям в стандартных рабочих ситуациях		Превосходит ожидания Демонстрирует результаты, выходящие за рамки основных требований, позволяющие эффективно решать большинство сложных нетипичных задач (но не в полной мере являющиеся образцовыми)		Является образцом для подражания Делает больше, чем заложено в базовых требованиях, эффективно решает сложные нестандартные вопросы, задает образец эффективного поведения в компании		
			всегда	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	всегда	в большинстве случаев	всегда	
	Индикатор	Характеристики поведения сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Характеристики поведения сотрудника
1. Работа в команде (О)	Активность	Пассивен в совместной работе (например, отмалчивается, отстраняется или отвечает на заданные вопросы, но сам не проявляет активности).											Иницирует командную работу (например, совместное обсуждение проектов, выработку решений и согласование планов), активен в совместной деятельности (полностью сосредоточен на дискуссии, генерирует большое количество идей, активно комментирует идеи коллег).
	Учет мнений коллег	Игнорирует мнения коллег по рабочим вопросам.											Целенаправленно собирает мнения коллег по рабочим вопросам, учитывает их при выработке решений, призывает других учитывать интересы всех вовлеченных в работу коллег.

- Оценка должна быть актуальной, т.е. производится за текущий год. Прошлые «заслуги» не оцениваем. По этой причине оценке по компетенции **подлежат сотрудники, проработавшие в должности не менее полугода.**
- Оценка должна быть объективной. «Хороший человек» не всегда тождественно понятию «хороший работник». Объективная оценка сотрудников и результатов их труда – компетенция руководителя.
- Оценка должна быть реальной и опираться на конкретные действия, достижения сотрудника. Если какой-то индикатор не предполагает проявление в рабочем процессе, то его не оцениваем: оставляем строку пустой, залив желтым цветом. Количество таких индикаторов может быть не более двух-трех.
- Оценка осуществляется по 10-ти бальной шкале. Итоговый коэффициент (по 10-ти бальной шкале) в таблице проставляется автоматически после ее заполнения. Перевод коэффициента корпоративных компетенций в конкретный уровень развития осуществляется сотрудниками ГПРП.

Срок предоставления информации
18.12.2018

Спасибо за внимание!