



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка кадровой политики предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная


Проверка на объем заимствований:
95,25 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» декабря 2025г.
Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Шигаранова Оксана Сергеевна

Научный руководитель:
кандидат экономических наук
Доцент кафедры Э,УиП

Федосеев Андрей Васильевич


ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики предприятия.....	9
1.2. Основные элементы и этапы разработки кадровой политики предприятия.....	18
1.3. Типы кадровой политики предприятия.....	35
Выводы по Главе 1.....	40
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»	42
2.1. Характеристика базы исследования и особенностей кадровой политики ООО «Объединение «Союзпищепром»	42
2.2. Разработка и внедрение мероприятий по разработке кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром».....	61
2.3. Анализ результатов исследования мероприятий по разработке кадровой политики ООО «Объединение «Союзпищепром».....	76
Выводы по Главе 2	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	95
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследование обусловлена несколькими факторами: в современном мире, в условиях сильнейшей конкурентной борьбы, предприятия находятся в вечном поиске устойчивых источников конкурентного преимущества, также ни одна компания не может обойтись без квалифицированного персонала, а это зачастую большая редкость. Одним из главных факторов, который влияет на эффективность производства, являются сотрудники компании.

На сегодняшний день достаточно большинство предприятий испытывают нехватку квалифицированного персонала, поэтому особое внимание нужно уделить системе управления издержками на персонал. По статистике в 2025 году, 78% компаний России ощущают кадровый голод, и только 16% работодателей заявили, что с подбором персонала проблем нет [49].

Кадровая политика нацелена на постоянное (регулярное) развитие ресурсами человека и нуждается в обновлении. Она должна оперативно реагировать на различные изменения, происходящие в организациях. К большому сожалению, пока не все кадровые службы (подразделения) поняли необходимость проведения эффективной кадровой политики. Поскольку человеческие ресурсы оказывают колоссальное влияние на все другие ресурсы любой компании, и является главным фактором для действенной работы компании в условиях рыночных отношений.

Главным критерием успешности любого предприятия является высококвалифицированный персонал, обладающий определенным опытом. Для успешного развития предприятия, необходимо не только грамотно и рационально использовать свои кадры, но и уметь совершенствовать их, обучать, мотивировать, объединять.

Кадровая политика — это система различных норм, правил, предназначенные для создания дружественного, квалифицированного

трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы объединению целей компании и работников.

Именно кадровый потенциал персонала предприятия становится главным источником обеспечения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости его развития.

На сегодняшний день одним из стратегических направлений развития предприятия, которое направлено на обеспечение всех его участков высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками, на создание креативного трудового коллектива, способного к переменам, обновлению, развитию, является управление персоналом. Общеизвестно, что эффективность предприятия в значительной степени находится в зависимости от квалификации служащих, их расстановки и использования, что оказывает большое влияние на объем и темпы роста вырабатываемой продукции. Использование кадров прямым образом связано с переменной показателя производительности труда.

Совершенствуя всевозможные направленности кадрового потенциала, можно определить вероятные способности предприятия, а также фактическую степень применения кадрового потенциала, выявить неиспользованные резервы и предсказать возможности предприятия в будущем.

Кадровая политика является одним из ключевых элементов системы управления персоналом, который обеспечивает тактическое и стратегическое соответствие количественных и качественных параметров персонала предприятия и его потребностям.

Тема исследования является актуальной, так как отсутствие эффективной кадровой политики создает почву для снижения прибыли предприятия. Также это негативно отражается на имидже организации, на уровне заработной платы персонала, социальном, психологическом климате внутри коллектива.

Высокая квалификация специалиста определяется специализированными знаниями, навыками и умениями, которые он

приобретает в ходе грамотной и эффективной кадровой политики организации.

Степень разработанности проблемы кадровой политики исследовали такие видные ученые, как Т.Ю. Базаров, В.П. Басенко, В.А. Дианова, А.П. Егоршин, М.Г. Лабаджян, Ю.Г. Одегов, Е.П. Пархимчик, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлев. Благодаря их научным трудам и богатому опыту в разработке кадровой политики, современные российские предприятия могут эффективно управлять своими кадрами.

Цель исследования – изучить теоретические аспекты кадровой политики предприятия и внедрить мероприятия для разработки кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром».

Актуальность, недостаточная разработанность данной проблемы, а также выявленные противоречия послужили основой для определения **темы исследования**: «Разработка кадровой политики».

Актуальность темы работы предопределила выбор цели исследования, а также объекта и предмета исследования.

Объект исследования – кадровая политика предприятия.

Предмет исследования – разработка кадровой политики предприятия.

Гипотеза исследования: кадровая политика предприятия повысится, если будут реализованы и внедрены:

- Цели и задачи кадровой политики предприятия;
- Мероприятия для разработки кадровой политики предприятия

Задачи исследования:

- 1) Изучить понятие, цели и задачи кадровой политики предприятия;
- 2) Определить основные направления разработки кадровой политики предприятия;
- 3) Проанализировать типы кадровой политики предприятия;
- 4) Осуществить характеристику базы исследования и особенностей кадровой политики ООО «Объединение «Союзпищепром»;

- 5) Разработать и внедрить мероприятия по разработке кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром»;
- 6) Осуществить анализ результатов исследования мероприятий по разработке кадровой политики ООО «Объединение «Союзпищепром».

Теоретико-методическую базу исследования определили фундаментальные труды в области экономики труда и управления персоналом. Существенный вклад в понимание механизмов управления кадрами внесли такие ученые, как Т.Ю.Базаров, И.В.Дуракова, Б.Л.Еремин, А.Я.Кибанов, С.А.Столяров. Их работы позволили раскрыть социально-экономическую сущность трудовых отношений и эффективность использования трудовых ресурсов.

Положения, выносимые на защиту:

1. Основная цель разработки кадровой политики предприятия заключается в обеспечении эффективного функционирования предприятия
2. Тенденциями разработки кадровой политики предприятия являются:
а) ориентация на разработку кадровой политики предприятия; б) активное использование мероприятий по разработке кадровой политики предприятия.
3. Условия совершенствования кадровой политики предприятия:
а) ориентация на проектный подход по разработке кадровой политики предприятия;
б) использование мероприятий по разработке кадровой политики предприятия.

Научная новизна состоит в разработке мероприятий по разработке кадровой политики предприятия

Теоретическая значимость работы состоит в том, что рассмотрены основные понятия, цели и задачи кадровой политики предприятия; изучены основные направления разработки кадровой политики предприятия; изучены модели кадровой политики предприятия.

Практическая значимость работы состоит во внедрении мероприятий для разработки кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром», как фактор повышения качества кадровой политики:

- а) ориентация на разработку кадровой политики предприятия;
- б) активное использование мероприятий по разработке кадровой политики предприятия.

Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективной кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром».

Для реализации поставленной цели и решения задач исследования были использованы следующие **методы исследования**: теоретический анализ и синтез, анкетирование, опрос, наблюдение экономико-математические методы.

База исследования:

Общество с ограниченной ответственностью «Объединение «Союзпищепром».

Адрес базы исследования:

Российская Федерация, Челябинская область, г.Челябинск, пос.Мелькомбинат-2, участок 1, дом 37.

Этапы исследования:

Первый этап – теоретико-поисковый, был посвящен анализу научной литературы, проведено обобщение знаний в области кадровой политики предприятия. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования. Определялись концептуальные подходы к разработке проблемы, объекта, предмета, цели, задачи, выдвигалась рабочая гипотеза исследования, формировался понятийный аппарат исследования, изучались существующие подходы к определению сущности кадровой политики, констатирующее исследование, тестирование сотрудников.

Второй этап – опытно-экспериментальный, включал в написание теоретической главы исследования, изучение основных направлений и

проблем системы кадровой политики предприятия, ключевых тенденций развития кадровой политики предприятия, разработка методов разработки кадровой политики.

Третий этап – заключительно-обобщающий, включал проведение завершающего этапа исследования, анализ и обобщение результатов работы, формулировка выводов по результатам исследования, внедрение методов для разработке кадровой политики предприятия в ООО «Объединении «Союзпищепром», анализ результатов исследования по разработке кадровой политики предприятия в ООО «Объединение «Союзпищепром», оформление текста выпускной квалификационной работы и автореферата.

Апробация результатов исследования:

- 1.Шигаранова О.С.
- 2.Шигаранова О.С.

Структура и объем работы:

Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, теоретическую и практическую главы, выводы по главам, заключение, список используемых источников и приложение

В первой главе изучены теоретические аспекты кадровой политики, а именно рассмотрены основные понятия, цели и задачи кадровой политики предприятия; изучены основные направления кадровой политик предприятия; изучены модели кадровой политики предприятия.

Во второй главе дана характеристика базы исследования и проведен анализ кадровой политики на примере «Объединение «Союзпищепром», разработаны и внедрены мероприятия по разработке кадровой политики предприятия, произведена анализ результатов мероприятий по разработке кадровой политики.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, цели и задачи кадровой политики предприятия

Предприятие является неотъемлемой частью экономико-социальной Системы государства с собственными экономическими, техническими, производственными и социальными целями. В свою очередь, кадровая политика будет являться основной частью системы управления организацией и решающим условием, разрешающим обеспечить достижение целей организации и сохранить ее устойчивость на рынке.

На сегодняшний день нет единого определения кадровой политики, многие отечественные и зарубежные авторы, по-разному трактуют данное понятие. Поэтому лучше начать изучение с определения политики, которое представлено в Большом энциклопедическом словаре. Политика (греч. Politika – государственные или общественные дела) – сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности государства [1]. Из этого определения можно предположить, что кадровая политика – это сфера деятельности, связанная с отношениями, возникающими в процессе труда, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности предприятия. Но, если обратиться к Словарю-справочнику: экономика, внешняя торговля, выставки [2], который расшифровывает основные экономические понятия, как российские, так и международные, то в нем вовсе отсутствует определение кадровой политики, что может, с одной стороны, говорить об отсутствии общего определения кадровой политики, с другой стороны – свидетельствует о многогранности данного понятия.

Рассмотрим несколько определений кадровой политики, от российских и зарубежных авторов, которые представлены в таблице 1.

Автор	Определение кадровой политики
Базаров Т.Ю.	Система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Цель кадровой политики

	– обеспечение оптимального баланса процессобновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства и состоянием рынка труда [7, С. 25].
Басенко В.П., Дианова В.А.	Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам [8].
Егоршин А.П.	Кадровая политика – это генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [22, С. 18].
Кибанов А.Я.	Кадровая политика является системой знаний, взглядов и принципов работы с персоналом предприятия, но методы, формы, цели и задачи устанавливаются государственными органами и влияют на все сферы деятельности человека [30, С. 28],
Одегов Ю.Г. Павлова В.В. Петропавловская А.В.	Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [42, С. 31].
Пархимчик Е.П.	Кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации

	видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [43, С. 5].
Тейлор Ф.У.	Кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу [7, С. 35].

Таблица 1. Определения кадровой политики предприятия

Изучив мнения ученых, можно сделать выводы, что кадровая политика может рассматриваться в широком и узком смысле. В широком смысле кадровая политика – это система принципов, норм и правил, на основе которых строится деятельность по управлению персоналом, приводящая человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией предприятия. В узком смысле под кадровой политикой понимается набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, которые реализуются, как в процессе взаимодействия между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между руководством и сотрудниками.

Кадровая политика – это одно из важнейших направлений управленческой деятельности любого предприятия. Кадровая политика может помочь выявить, какой персонал нужен какой-либо организации, определить его количественную и качественную характеристику, эффективность деятельности предприятия выросла. Следует отметить, что идеальную кадровую политику создать совершенно невозможно (как и универсальную

кадровую политику), но грамотно подобранный персонал – безусловный успех руководителя организации, так как он способствует притоку совершенно новых и радикальных идей, которых ранее не было, может помочь выявить ошибки в работе, что-то изменить, улучшить, и доработать [34, С. 22].

Кадровая политика предприятия – это целостная система работы с персоналом, объективно обуславливающая конкурентоспособностью предприятия, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды. Она является организационно-экономическим инструментом, применение которого обеспечивает ту или иную степень эффективности управления персоналом [19]. Кадровая политика отражает общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала. Она охватывает требования, предъявляемые к персоналу, количественное и качественное планирование персонала, маркетинг персонала, его обучение и развитие структуры, политику стимулирование и социальную политику, а также информацию о персонале. При этом важно учесть, что кадровая политика предприятия разрабатывается в зависимости от миссии и стратегии развития предприятия.

Таким образом, кадровая политики предприятия – это:

- Осмысление сущности управления персоналом, связи с другими науками и направления науки об управлении, рассмотрение процесса управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения [3, С. 68];
- Генеральное направление кадровой работы, объединяющее различные элементы и формы кадровой работы и имеющее целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного реагировать на изменения внешней и внутренней среды [39, С. 308];

- Система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержание, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования предприятия [58].

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение предприятием наилучших экономических результатов [61, С. 118]. Цель кадровой политики предприятия заключается в формировании такого кадрового потенциала, который призван обеспечить эффективное выполнение стоящих перед предприятием задач, как текущих, так и перспективных, обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [13, С. 8]. Составляющими главной цели кадровой политики являются экономические и социальные цели. Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности предприятия и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда - с другой [36, С. 42].

При выработке и реализации социальных целей предприятия необходимо учитывать в первую очередь такие факторы, как заработная плата, социальные расходы, оптимизация рабочего времени, оборудование рабочих

мест, предоставление большей свободы действий и прав на участие в принятии решений и др. В современных условиях кадровая политика должна быть нацелена на социальные ценности, социальную политику и благополучие каждого человека.

Представление о целях кадровой политики разных групп менеджеров дают приведенные данные [12, С. 287], в таблице 2.

	Обеспечить компанию достаточ- ным коли- чеством персонала нужной квалифи- кации	Обеспечить высокую производи- тельность труда при увеличе- нии расходов на персонал	Обеспечить высокую производи- тельность труда с мини- мальными воз- можными расходами	Обеспечить работ- ников достой- ными услови- ями труда	Обеспечить ста- бильную занятость и рабочие места
	% респондентов, сообщивших о наличии кадровой политики				
Директора					
Директора по персоналу					
Все ре- спонденты					

Таблица 2. Цели кадровой политики предприятия

При усилении роли управления персоналом в менеджменте предприятия кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач [18, С. 439]:

1. Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
2. Количественное и качественное планирование штатных должностей;
3. Организация профессионального кадрового маркетинга;

4. Введение в специальность и адаптация сотрудников;
5. Повышение квалификации;
6. Структурирование и планирование расходов на персонал;
7. Управление структурной материального вознаграждения и морального поощрения;
8. Определение уровней руководства;
9. Регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации.

Следует отметить, что компании определяют цели и задачи кадровой политики в зависимости от своей стадии жизненного цикла (рисунок 1) и выбранной в соответствии с ней стратегии развития [26, С. 101].



Рисунок 1. Жизненный цикл организации

К основным целям кадровой политики предприятия можно отнести следующие:

- Оптимизация кадрового потенциала;
- Изменение организационной культуры в соответствии с концепцией кадровой политики;
- Совершенствование системы управления персоналом;
- Создание системы социальной защищенности работников.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что приоритетной целью кадровой политики можно назвать создание максимально эффективной кадровой системы управления персоналом во всех сферах деятельности организации.

На основании выявленных целей кадровой политики можно выделить, следующие задачи кадровой политики предприятия:

- Повысить уровень подготовки персонала в соответствии с современными условиями и стратегии предприятия;
- Повысить удельный вес молодых специалистов;
- Разработать технологию отбора специалистов;
- Определить дополнительные источники комплектования персоналом;
- Изменить целостную структуру, модели, принципы и правила поведения в коллективе;
- Организовать регулярное информирование персонала о деятельности предприятия;
- Разработать и реализовать методику управления организационной культурой;
- Переработать положение о службе управления персоналом, должностные инструкции;
- Пересмотреть внутренне положение по оплате и стимулированию труда работников;
- Возродить систему деловой оценки и аттестации персонала;
- Создать систему кадровой информации;
- Определить пути стабилизации коллектива;
- Определить возможные варианты социальной защиты работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что самой важной задачей кадровой политики является обеспечения организации персоналом, отвечающим определенным требованиям в соответствии со стратегией развития организации, персонала.

1.2. Основные элементы и этапы разработки кадровой политики предприятия

При разработке кадровой политики предприятия необходимо учитывать, что в современных условиях она должна быть достаточно гибкой, то есть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, с другой стороны - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями, которые не удалось предугадать. Стабильными должны быть те ее стороны, которые

ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия [44]. Разработка кадровой политики в области использования персонала предполагает определение основ взаимодействия подразделений предприятия, принципы расстановки кадров, разработку подходов к оценке трудового вклада персонала при оплате и стимулировании его труда, определение характера взаимоотношений руководителей и подчиненных (стиль управления). Вместе с тем разрабатываются основные положения по охране труда и технике безопасности, а также определяются принципы и подходы к решению (и предотвращению возникновения) конфликтных ситуаций. Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития [17, С. 193].

В ходе разработки кадровой политики нужно учитывать элементы и этапы кадровой политики предприятия.

Элементы кадровой политики — это конкретные направления работы с персоналом, обеспечивающие достижение стратегических целей организации. К ним относятся [6, С. 703]:

1. Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, наем, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.
2. Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.
3. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.
4. Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные

связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.

5. Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение льгот и услуг.

6. Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация.

7. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.

8. Организационная культура – стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними. Складывается из совокупности ценностей, разделяемых работниками, и системы норм и правил, принятых в организации.

Элементы кадровой политики определяются классификацией видов предприятия, что является первым признаком классификации систем управления персоналом. Вторым признаком классификации связан с классификацией методов управления, т.е. возможных способов воздействия на людей и материальные объекты в зависимости от поставленных целей. Выбор второго признака обусловлен тем, что идентичные организации могут различаться по следующим параметрам [6, С. 814]:

- Виду принятого управления (стратегическое управление, управление со стратегическими задачами, конкретное управление, инновационное управление, активное управление, плановое управление, реактивное управление);
- Способу принятия решений (управление может быть централизованным, децентрализованным, смешанным);
- Параметрам управления (управление может быть программным, следящим, адаптационным, экстремальным, смешанным);
- Стилю руководства (различают управление авторитарное, демократическое, либеральное, смешанное).

В качестве основных признаков, характеризующих организационные формы предприятия и имеющих наибольшее влияние на качественные и количественные изменения в системе управления персоналом, можно выделить следующие [29, С.91]:

- Организационная форма управления – линейная, однолинейная, многолинейная, штабная, функциональная, дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная, комбинированная;
- Степень концентрации предприятия – индивидуалистическое предприятие, корпоративное предприятие (горизонтально-интегрированное, смешанное);
- Степень адаптивности (быстроты реагирования на изменение внешних и внутренних условий) предприятия – бюрократическое (механическое), гибкое (органическое);
- Организационное поведение – консервативное, стабильное, реактивное, стереотипное, открытое, исследовательское, новаторское.

Кроме того, существуют и другие отличительные признаки, характеризующие организационные формы предприятия [60, С.43]:

- Политика в сфере социально-трудовых отношений – патерналистская, партнерская, конкурентная, солидарная, субсидиарная, дискриминационная, конфликтная;
- Тип коммуникационных сетей – звездообразный, кольцевой, полный;
- Мотивация персонала – внутренняя (содержательная, ролевая), внешняя (административная, экономическая);
- Корпоративная культура – с устоявшимися традициями, общегуманитарными нормами этики, с фирменными нормами этики;
- Степень согласованности экономических интересов – кооперация, индивидуализация, альтруизм, агрессия, равенство.

Состав элементов кадровой политики предприятия определяется стратегией ее развития в зависимости от агрессивности внешней среды и внутренних факторов, которое рассмотрим ниже [16, С.511]:

1. Анализ агрессивности внешней среды
 - Экономическая система
 - Социальные отношения
 - Политическая ситуация
 - Технологические факторы
 - Законодательно-правовая база
 - Экологические факторы
2. Анализ внутренних возможности
 - Стратегические цели и задачи
 - Типы (модели) предприятия
 - Корпоративная культура
 - Качественные характеристики трудового коллектива
 - Условия труда
 - Экономическое положение
3. Стратегия организации
4. Стратегия кадровой политики
5. Кадровая политика
 - Политика занятости – обеспечение организации высококвалификационным персоналом (планирование, отбор, наем) и сопровождение ротации и адаптации персонала
 - Политика оценки и развития – создание условий для повышения квалифицированного уровня и кадрового продвижения работников
 - Политика оплаты – формирование конкретной системы вознаграждения работников на основе оценки результатов деятельности
 - Политика трудовых отношений – установление процедур разрешения трудовых конфликтов и обеспечения безопасности персонала

- Социальная политика – реализация социальной программы предприятия

В то же время классификация элементов кадровой политики предприятия осуществляется по трем направлениям, указанные в таблице 3 24, С. 198]:

Направление Воздействие на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала	Направление 2 Воздействие на этапы жизненного цикла персонала	Направление 3 Воздействие на конечные параметры персонала
• довл ство	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потребности в персонале: - проектирование трудовых процессов и рабочих мест; - оргпроектирование; 	•

рени	- профориентация;	
е	набор;	
перв	- подготовка работников;	
ичн	- аттестация работников;	
ых	- профотбор.	
потр	• Трудовые контракты (оформление и ведение	
ебно	документации).	
стей	• Формирование резерва на выдвижение:	
рабо	- расстановка;	
тник	- должностные и профессиональные перемещения;	
ов:	- ротация кадров;	
-	- вводные обучение;	
мате	- профессиональная адаптация;	
риал	- организация и нормирование труда;	
ьное	- условия и безопасность труда;	
стим	- режим рабочего времени;	
улир	- обеспечение трудовой дисциплины;	
ован	- переподготовка;	
ие и	- повышение квалификации;	
опла	- рекреация;	
ты	- увольнение;	
труд	- пенсионное обеспечение.	
а;		
-		
соци		
альн		
ая		
защи		
та и		

<p>обес</p> <p>пече</p> <p>ние;</p> <p>-</p> <p>хозя</p> <p>йств</p> <p>енно</p> <p>-</p> <p>быто</p> <p>вое</p> <p>обес</p> <p>пече</p> <p>ние.</p> <p>•</p> <p>довл</p> <p>етво</p> <p>рени</p> <p>е</p> <p>втор</p> <p>ичн</p> <p>ых</p> <p>потр</p> <p>ебно</p> <p>стей</p> <p>рабо</p> <p>тник</p> <p>ов:</p> <p>-</p> <p>соци</p>		<p>•</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------

альн о- куль турн ое обес пече ние; - мора льно е стим улир ован ие; - труд овые отно шен ия; - соци альн ое парт нерс тво;		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>-</p> <p>соци</p> <p>аль-</p> <p>псих</p> <p>олог</p> <p>ичес</p> <p>кий</p> <p>клим</p> <p>ат;</p> <p>-</p> <p>меж</p> <p>личн</p> <p>остн</p> <p>ые</p> <p>комм</p> <p>уник</p> <p>ации</p> <p>-</p> <p>куль</p> <p>тура</p> <p>орга</p> <p>низа</p> <p>ции</p>		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

Таблица 3. Направление кадровой политики предприятия

В предложенной классификации учтено многообразие применяемых на практике мероприятий в сфере управления персоналом предприятия.

На практике необходимо сочетание различных элементов кадровой политики. Подобное сочетание возможно [28. С. 133] :

- Внутри одного направления (например, сочетание материальных и нематериальных элементов);
- Между разными направлениями (например, стимулирование повышения квалификации, социальная защита при увольнении).

Классификация элементов, приведенная в таблице 3, дает методическую основу для генерирования различных сочетаний.

В кадровой политике учитываются также факторы окружающей среды – внешней и внутренней [57, С. 288].

В основе внешней политики лежат управленческие воздействия на элементы, внешние по отношению к предприятию (например, взаимодействие с учебными заведениями).

Внутренняя политика предприятия охватывает процессы воспроизводства персонала, протекающие внутри самого предприятия (например, аттестация персонала, стимулирования труда).

Кроме того, необходимо различать три уровня кадровой политики предприятия [56, С. 117].

1. Целевой уровень – определение целей управления персоналом предприятия (необходимо обеспечить соответствие целей требованиям внешней среды и возможностям предприятия).
2. Стратегический уровень – сознание упорядоченной системы действий по достижению поставленных целей и выбранных способов их достижения, т.е. выбранные стратегии должны быть адекватны целям).
3. Тактический уровень – преобразование имеющихся у предприятия финансовых, информационных, материальных и иных ресурсов в заданные результаты (необходимо обеспечить соответствие целей и стратегий объему и качеству имеющихся у предприятия).

Для того чтобы кадровая политика в отношении различных специфических кадровых вопросов была эффективной, она должна быть взаимонепротиворечивой и взаимодополняемой. Кроме того, она должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой компании.

Характеристика элементов кадровой политики представлены в таблице 56, С. 230].

Элементы кадровой политики	Параметры оценки	Методы оценки
Система набора персонала	Источники набора	Анализ документов, интервью

	Эффективность использования отдельных источников набора	Статистический анализ
	«Резерв кандидатов»	Анализ документов, статистический анализ
Система отбора персонала	Процедура отбора	Анализ документов, наблюдение
	Методы и технологии отбора	Анализ документов, наблюдение
	Квалификация менеджеров по подбору персонала	Наблюдение, экспертная оценка, анкетный опрос
Система адаптации персонала	Наличие (отсутствие) системы поддержки молодых или вновь принятых работников в организацию	Анализ документов
	Формы и методы адаптационной работы	Анализ документов, наблюдение
	Анализ проявлений дезадаптации у молодых и вновь принятых работников	Анкетный опрос
Система мотивации персонала	Нормативное обеспечение системы мотивации персонала	Анализ документов
	Анализ видов мотивационных воздействий на персонал организации	Контент-анализ, наблюдение

Система внутрифирменного обучения (ВФО)	Выявление и оценка потребностей персонала в обучении	Анализ документов, анкетный опрос
	Планирование системы ВФО	Анализ документов
	Содержательный анализ основных направлений и методов ВФО	Анализ документов
	Оценка эффективности процесса и результатов обучения	Анкетный опрос
Аттестация как инструмент оценки эффективности и результативности работы персонала	Наличие (отсутствие) системы оценки персонала на предприятии	Анализ документов, наблюдение
	Методическое обеспечение аттестационной процедуры	Анализ документов
	Внедрение результатов аттестации в систему работы с персоналом (продвижение, ротация, оплата труда)	Анализ документов, наблюдение
Планирование карьеры	Наличие (отсутствие) системы планирования карьеры	Анализ документов, наблюдение
	Анализ системы формирования резерва на выдвижение	Контент-анализ

	Система выдвижения и продвижения специалистов и руководителей	Анализ документов
Оценка приверженности удовлетворенности и труда сотрудников предприятия	Оценка удовлетворенности персонала различными аспектами деятельности предприятия и условиями труда	Анкетный опрос
	Оценка лояльности сотрудника к предприятию	Анкетный опрос
	Оценка привлекательности для работников различных аспектов организационной культуры	Анкетный опрос

Таблица 4. Характеристика элементов кадровой политики предприятия

При разработке кадровой политики выделяют следующие этапы [46, С. ; 55, С. 101]:

1. Нормирование – формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями предприятия. Цель нормирования – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями предприятия в целом, стратегией и стадией развития.

На данном этапе проводится анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития предприятия, прогнозируются возможные изменения, конкретизируется образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

На основании анализа внешней среды и внутренних возможностей разрабатывается стратегия развития предприятия и определяются соответствующие ей цели и задачи кадровой политики.

Определяются количественные и качественные требования к персоналу, на основе чего разрабатываются основные принципы и направления кадровой политики.

2. Программирование – построение системы процедур и мероприятий – кадровые технологии, т.е. определяются основные формы и методы управления персоналом, осуществляется выбор научно-методического инструментария для разработки и внедрения кадровой политики. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуаций.

3. Составление плана кадровых мероприятий, основными из которых являются следующие:

- Разработка концепции кадровой политики;
- Определение основных задач и требований кадровой стратегии;
- Подбор и комплектование кадров;
- Формирование и подготовка резерва на управленческие должности;
- Развитие персонала;
- Оценка и аттестация кадров;
- Развитие мотивации персонала;
- Совершенствование службы управления персоналом;
- Кадровое и документальное обеспечение службы управления персоналом;
- Информационное-техническое обеспечение управления персоналом;
- Нормативно-методическое и правовое обеспечение службы управления персоналом;

4. Мониторинг персонала – отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе выделяются индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатываются программа постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оцениваются эффективность кадровых программ и разработка методики их оценки.

Инструменты разработки кадровой политики представлены в таблице 5 [23, С.

Инструменты	Форма представления результатов	Ответственные исполнители
Проведение анализа наличной ситуации и подготовка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов развития	Аналитические отчеты, служебные записки, прогнозы	Соответствующие подразделения предприятия. Временные целевые (проектные) группы (команды). Внешние консультанты, эксперты
Определение ключевых принципов и положений кадровой политики. Прогноз численности и качественной структуры кадров	Аналитические материалы, прогнозы, результаты исследований	Высшее руководство, отдел управления персоналом. Временные целевые (проектные) группы (команды). Внешние консультанты, эксперты
Официальное утверждение кадровой политики предприятия	Планы, программы, положения	Высшее руководство

Информирование коллектива и сбор мнений и предложений о разработанной кадровой политики	Информационные материалы, сообщение на собраниях, совещаний и на досках объявлений	Высшее руководство, руководители функциональных подразделений, отдел управления персоналом. Целевые (проектные) группы
Установление каналов обратной связи	Сбор предложений и другие формы обратной связи	Отдел управления персоналом

Таблица 5. Инструменты разработки кадровой политики предприятия

При разработке кадровой политики предприятия кадровая служба персонала должна принять следующие меры:

1. Добиться понимания корпоративных и общих ценностей
2. Проанализировать существующую кадровую политику
3. Проанализировать внешние факторы
4. Оценить области, в которых необходима новая кадровая политика
5. Выяснить взгляды линейных и функциональных менеджеров на кадровую политику в различных областях и на то, как, по их мнению, ее можно улучшить
6. Выяснить мнение персонала о кадровой политики, особенно о том, в какой степени она справедлива и насколько последовательно реализуется
7. Учесть мнение профсоюзов
8. Проанализировав полученную информацию, подготовить концепцию новой политики
9. Провести консультации, обсуждения и согласовать дальнейшее действия с руководством и профсоюзом
10. Представить концепцию политики с соответствующими пояснениями по ее реализации и дополнить это представление соответствующим обучением

Кадровая политика официально декларируется и фиксируется в подробных общефирменных документах – меморандумах, правилах и инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты работы функциональных и линейных подразделений, их руководителей с разными категориями персонала (устав предприятия, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт сотрудника, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров и др.) и должна сопровождаться составлением и утверждением соответствующего документа – «Кадровая политика» [10]. Ключевыми аспектами данного документа является следующее [5; 32, С. 308; 52]:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей.
2. Организационно-штатная политика – планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва, ротация.
3. Информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации.
4. Финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки и т.д.
5. Политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентации и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.
6. Анализ кадровой работы за прошедший год с учетом всех выводов и замечаний по кадровой работе, предоставляемых службой управления персоналом. Самое важное при анализе – определить, насколько действующая работа с персоналом способствует увеличению прибыльности предприятия, какие изменения следует внести в ее организацию для увеличения эффективности этой работы.

7. Участие в анализе руководителей линейных подразделений как лиц, полностью несущих ответственность за качество работы и поведение своих сотрудников. Их предложения, в частности, в области взаимодействия со службой управления персоналом предприятия требуют внимательного рассмотрения и внесения в новый документ.

8. Анализ кадровых решений, принимаемых во внешней среде – у основных конкурентов, в научных исследованиях. Только зная и понимая отраслевые и общемировые тенденции в управлении человеческими ресурсами, можно определить собственный подход к решению кадровых проблем.

9. Определение реальных ресурсных возможностей предприятия в организации кадровой работы (штаты, техническое, информационное и финансовое обеспечение), а также личностных возможностей и профессиональных навыков руководителей кадровой службы.

10. Проработка в данном документе следующих вопросов:

- Формирование сплоченной команды руководителей, без чего невозможно успешного выполнения стратегических и тактических задач предприятия;
- Устранения негативных явлений, возникавших в производственном процессе по вине персонала;
- Четкого определения целей и задач в обучении, мотивации, ротации персонала, его социальной поддержки, оценке работы и других вопросов;
- Развития и совершенствования корпоративной культуры предприятия;
- Развития службы управления персоналом.

11. Определение четких контрольных сроков и лиц, ответственных за координацию работ и исполнения конкретных разделов.

Следует отметить, что преимуществом такого документа является участие в работе с персоналом всех подразделений предприятия (с участием всех руководителей), а также наличие на каждый год конкретных целей и приоритетов в кадровой работе. Если в этот документ заложить эффективные

формы обратной связи с людьми (социологические опросы, анализ жалоб и предложений), то можно постоянно улучшать и качественную сторону работы с персоналом.

Письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений, внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений, информировать персонал о правилах внутреннего распорядка и взаимоотношений [50].

Сегодня любое действующее предприятие тщательно формирует кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри предприятия, и жёстко проводит ее в жизнь. На предприятиях существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно работающие, реально действующие правила, меморандумы, кодексы, управленческие процедуры по всем направлениям работы с персоналом: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий, разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач предприятия, совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.п.

1.3. Типы кадровой политики

Классификация типов кадровой политики предприятия основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую политику.

В зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию на предприятии выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику [20, С. 128].

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства предприятия не имеется четко выраженной программы действий по отношению к персоналу.

Кадровая политика направлена на устранение негативных последствий.

Особенностями работы кадровой службы в этом случае являются следующие [16, С. 403]:

- Отсутствие прогноза потребности в персонале;
- Отсутствие средств оценки труда и персонала;
- Отсутствие анализа кадровых проблем и причины их возникновения;
- Работа руководства в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые оно стремится погасить любыми средствами без попыток понять причины их возникновения;
- Отсутствие диагностики кадровой ситуации в целом.

Реактивная кадровая политики характерна для предприятий, руководство которых своевременно выявляет симптомы кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтов, отсутствие мотивации у персонала, отсутствие квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач и т.д.) и принимает меры по разрешению возникающих проблем.

Отличительными особенностями реактивной кадровой политики являются следующие [11, С. 104]:

- Принятие руководством мер по локализации кризиса;
- Понимание руководством причин возникновения проблем;
- Наличие средств диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;
- Рассмотрение кадровых проблем в рамках программы развития предприятия, определение путей их решения;
- Трудности при среднесрочном прогнозировании

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства предприятия обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации при одновременном отсутствии перспективных целевых программ развития и недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию.

Отличительными особенностями превентивной кадровой политики являются следующие [4, С. 295]:

- Наличие у кадровой службы инструментария диагностики и прогнозирование кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период;
- Краткосрочное и среднесрочное прогнозирование потребностей в кадрах (количественное и качественное) в рамках программы развития предприятия, формирование задач по развитию персонала;
- Проблема с разработкой целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства предприятия обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих методов и средств воздействия на персонал.

Отличительными особенностями активной кадровой политики являются следующие [54, С.53]:

- Снабжение предприятие квалифицированной рабочей силой, ее дальнейшее развитие и стабилизация;
- Разработка антикризисных кадровых программ кадровой службой и их постоянный мониторинг и корректирование в зависимости от изменений внешней среды;
- Ориентация на стратегические факторы успеха, каковыми являются:
 - приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и запросы клиентов
 - высокое качество продукции
 - необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств
 - использование достижений научно-технического процесса и новейших технологий
 - чувство экономической ответственности и соблюдения экономического равновесия;

- адаптивные и гибкие организационные структуры.

В зависимости от степени рациональности оснований для кадрового прогнозирования и разработки соответствующих программ развития выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную (осознаваемую) и авантюристическую (нерациональную, мало поддающуюся алгоритмизации и описанию) [21, С. 35].

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет качественный диагноз практик управления персоналом, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает как средствами диагностики персонала, так и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Составной частью прогноза является также программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство не имеет качественного представления и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится на нее. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, но не учитывающие возможное изменение ситуации. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном, но мало аргументированном подходе, хотя, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом, т.е. он содержит одновариантную программу выхода из сложившейся ситуации [37, С. 17].

В зависимости от степени открытости предприятия по отношению к внешней среде выделяют открытую и закрытую политику [14, С. 63].

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью предприятия для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии, готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, независимо от его прежнего места работы и учета опыта работы в этой или родственных ей предприятиях. Таким типом

кадровой политики характеризуются современные предприятия, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли она ранее на подобных предприятиях. Данная кадровая политика характерна для новых предприятий, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа своих сотрудников.

Подобная кадровая политика характерна для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

Как уже было сказано, тип кадровой политики влияет на кадровый процесс, который включает такие этапы, как набор, адаптация, обучение и развитие, продвижение, мотивация стимулирование персонала, а также внедрение инноваций. Рассмотрим влияние типа кадровой политики на кадровый процесс на таблице 6.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой

	отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новым сотрудником	сплочённости коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних учебных центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе предприятия
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как обладает тенденция набора персонала извне	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам предприятия, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, самореализации)

Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и предприятия	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания единства человека и предприятия
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 6. Типы кадровой политики предприятия

Главной задачей службы управления персоналом является обеспечение предприятия кадрами, способными эффективно решать задачи предприятия в рыночных условиях, а также их рациональное использование, профессиональное и социальное развитие [15, С. 97].

Выводы по первой главе

Комплексное понимание кадровой политики предприятия рассматривается как интеграция следующих мер:

1. Обеспечение всех участников производства персоналом, обладающим необходимым трудовым потенциалом, включая обеспечение рабочих мест, предоставление возможности для развития личности и создание условий труда, достойных человека с соответствующей квалификацией;
2. Создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Кадровая политика должна быть направлена на определение четкого порядка в установлении стимулирующих выплат. Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе и либо размывают

существующие на предприятии культурные ценности, либо способствуют их укреплению на предприятии;

3. Направленность на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии ее развития;

4. Выбор определенного типа кадровой политики определяет уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию на предприятии. Например, в зависимости от факторов внешней среды и корпоративной культуры можно использовать открытую или закрытую кадровую политику.

Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может только то предприятие, которое сформулирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, глубоком анализе внешней среды и отражающую ограничения и условия функционирования предприятия.

Таким образом, кадровая политика является одним из элементов общей политики предприятия, устанавливает принципы, методы и формы, организационный механизм по выработке целей задач в отношении персонала предприятия.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЯ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

2.1. Характеристика базы исследования и особенностей кадровой политики ООО «Объединения «Союзпищепром».

Предприятие «Объединение «Союзпищепром» - это одно из крупнейших российских предприятий-производителей.

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Объединение «Союзпищепром».

Сокращенное фирменное название: ООО «Объединение «Союзпищепром». Место нахождения предприятия: Российская Федерация, Челябинская область, г. Челябинск, пос. Мелькомбинат-2, участок 1, дом 37.

Адрес электронной почты, адрес официального сайта в сети «Интернет»:

Официальный сайт: <https://spp.ru>

Предприятие «Объединение «Союзпищепром» — российский производитель продуктов питания полного цикла, реализующее стратегию "от поля до прилавка" макаронных изделий, готовых завтраков, муки, крупяных изделий, растительных напитков.

История «Союзпищепрома» начинается с 1898 года, когда купец Кузнецов построил на берегу реки Миасс одну из самых современных, по тем временам, паровую мельницу. Его продукция мгновенно завоевала популярность и была отмечена медалями.

ООО «Объединение «Союзпищепром» поставляет востребованные и качественные продукты для сбалансированного питания, предлагая рынку новинки, опережающие время. В ассортименте предприятия входит базовый ассортимент продуктов для ежедневного потребления. Такие как, мука, макаронные изделия, каши с добавками, крупы фасованные, растительные масла, слоеное тесто и изделия из него, готовые завтраки, снеки, хлебцы, растительные напитки и комбикорма для животных.

В современном мире, где важно питаться разнообразно, легко и вкусно, востребованы новинки компании. Растительное молоко, овсяные йогурты и кисели, азиатская лапша, льняное масло, готовые завтраки в категории Health

Продукция «Союзпищепром» занимает лидирующие строчки в независимых исследованиях Роскачества [25] Участие в крупнейших

международных выставках позволяет демонстрировать новинки и неизменное качество товаров.

По оценкам отраслевых экспертов, предприятие «Объединение «Союзпищепром» входит в первую тройку производителей продуктов питания уральского федерального округа и в первую двадцатку российских поставщиков бакалеи.

Постоянное обновление оборудования, отбор самых передовых технологий, создание уникальных производств. Федеральная представленность продукции ООО «Объединение «Союзпищепром» позволяет реализовать единую ценовую модель на территории от Южно-Сахалинска до Калининграда.

Ассортиментная линейка более 450 наименований. Продукция экспортируется по всей России, в страны СНГ, ОАЭ, КНР, Турцию, КНДР (с 01.01.2024г), а также до 30.06.2022 г экспорт производился в США, Германию, Японию, Израиль.

Более 500 дистрибьюторов продукции предприятию «Объединения «Союзпищепром» по России и 57 за рубежом. Продукция компании представлена в ключевых торговых сетях, в таких как «Магнит», «Дикси», «Ашан», X5RETAIL GROUP, METRO, Лента, Монетка и т.д.

Таким образом предприятие «Объединение «Союзпищепром» осуществляет различные виды деятельности, как производство продовольственных продуктов, так и оптовая торговля через дистрибьюторов и собственных филиалов, находящиеся в г.Челябинск, г.Магнитогорск, г.Златоуст, г.Кыштым, г.Варна, г.Курган.

«Объединение «Союзпищепром» производит продукцию в 10-и товарных категориях. За три последних года построено 4 новых завода и модернизирован цех по производству хлопьев. Созданы уникальные импортозамещающие продукты, которые выигрывают ценовую конкуренцию на российском рынке.

Торговые марки «Царь», «Green Milk», «Союзпищепром», «Здоровое меню», «Dr.Naturi», «Честный продукт», «Imperial cuisine», «Затейница», «Mini Mills», «Корона», «Кладовая Здоровья», «Корона востока», «Хру Смайлики», «Chipas», «Free chat».

Подтверждением высокого качества продукта являются многочисленные экологические сертификаты, медаль Международного экологического фонда и другие награды престижных российских и международных продовольственных выставок: "Сто лучших товаров России", "Золотая осень", "ПродЭкспо", WorldFood Moscow.

Предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром», включает в себя три производственных площадки: Мелькомбинат, Крупозавод и обособленное подразделение «Варна», на которых работают около 2000 человек.

Тип организационной структуры управления предприятием: линейно-функциональный.

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Организационная структура предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» приведена на рисунке 2.

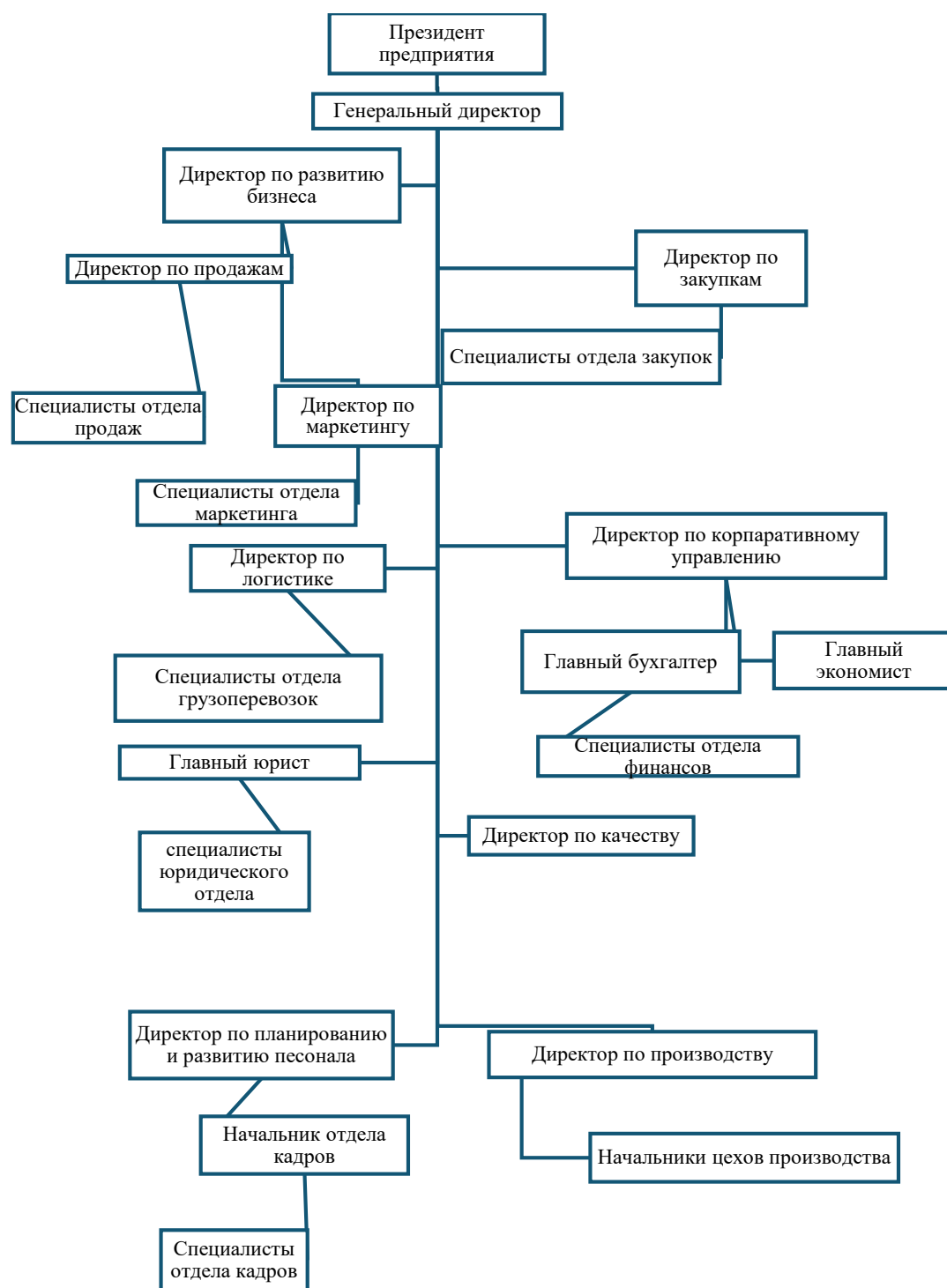


Рисунок 2. Организационная структура предприятия «Объединение «Союзпищепром».

Организационная структура – разделение учреждения на подразделения, отделы, цехи, участки и другие элементы в целях предприятия и создания порядка в управлении ими, создание взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности [47, С. 226].

Организационная структура предприятия «Объединение «Союзпищепром» имеет линейно-функциональный вид, т.е. вид организационной структуры, в которой основные связи являются линейными, а дополняющие — функциональными. Это означает, что каждый сотрудник имеет своего непосредственного начальника, который отвечает за его работу, и существуют специализированные подразделения, которые выполняют определённые функции (например, бухгалтерия, отдел кадров, маркетинг и т. д.) [27, С. 24]

При этой структуре назначение функциональных служб (отделов) – подготовка данных для линейных руководителей предприятия, в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач.

В организационной структуре предприятия основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных по вертикали, следуя установленной цепочке команд. Т.е. линейные руководители, устанавливают общие цели и следят за их реализацией [51, С. 19]. На примере, предприятии «Объединение «Союзпищепром», линейными руководителями являются: директор по развитию бизнеса, директор по закупу, директор по производству, директор по логистике, директор по корпоративному управлению, директор по качеству, директор по планированию и развитию персонала, главный юрист.

А также на предприятии имеются функциональные руководители, которые контролируют выполнение задач в пределах своих отделов, отчитываясь перед линейным руководством. Основной задачей функциональных руководителей является обеспечение выполнения задач в своей области компетенции. В результате создаётся система многоуровневой

подотчётности. На предприятии «Объединение «Союзпищепром», функциональными руководителями, являются: директор по продажам, директор по маркетингу, главный бухгалтер, главный экономист, начальник отдела кадров, начальники цехов производств.

Преимущества организационной структуры предприятия [41, С. 309]:

1. Чёткое распределение полномочий и ответственности. Каждый сотрудник имеет одного непосредственного руководителя, что исключает противоречивые указания;
2. Исключение дублирования функций. Специализация позволяет предотвратить повторение работы и чётко разграничить области ответственности разных подразделений;
3. Рациональное использование ресурсов. Линейные руководители управляют общими ресурсами предприятия, а функциональные эффективно распределяют их внутри своих подразделений;
4. Повышение результативности управленческих решений благодаря интеграции руководства и экспертного подхода. Линейные управленцы получают аналитическую информацию и рекомендации от специалистов функциональных подразделений, что улучшает обоснованность стратегических и тактических решений.

Недостатки организационной структуры предприятия [33, С. 301]:

1. Сложность обеспечения эффективного взаимодействия между подразделениями. Разделение на функциональные отделы создаёт информационные барьеры, препятствующие свободному обмену информацией. Каждое подразделение сосредоточено на своих задачах и не всегда учитывает потребности других отделов;
2. Конфликты полномочий. Возникают ситуации, когда распоряжения линейных руководителей противоречат рекомендациям функциональных специалистов, что создаёт напряжённость и затрудняет принятие согласованных решений;

3. Удлинение цепочки согласований. Необходимость согласования решений с несколькими функциональными подразделениями значительно увеличивает время разработки и внедрения новых инициатив, что критично в условиях быстро меняющегося рынка.

При использовании линейно-функциональной организационной структуры важно учитывать необходимость регулярной оценки ее эффективности. Анализ результатов деятельности подразделений может помочь выявить слабые места и найти пути для улучшения взаимодействия между отделами. Это позволит предприятию адаптироваться к изменениям внешней среды и поддерживать высокие стандарты работы.

С целью получения подробной оценки эффективности деятельности предприятия проанализируем его основные финансово-экономические показатели деятельности. Для этого воспользуемся информацией из бухгалтерского баланса ООО «Объединение «Союзпищепром» за период 2023, 2024, 2025 год.

Далее рассмотрим финансово-экономические показатели деятельности предприятия «Объединение «Союзпищепром», динамика которых указаны в таблице 7.

Показатель	Значение за год, млн руб			Изменение, млн руб		Темп роста %	
	2023	2024	2025	2023-2024	2024-2025	2023-2024	2024-2025
Объем продаж	12 199 758	13 182 758	13 729 660	983 000	546 902	108,06	104,15
Объем продаж, без НДС	11 182 143	12 332 451	12 568 476	1 150 308	236 025	110,29	101,91
Производственная себестоимость	7 136 020	8 089 269	8 350 878	953 249	261 609	113,36	103,23
Коммерческие расходы	1 812 722	2 129 788	2 201 456	317 066	71 668	117,49	103,37
Управленческие расходы (в т.ч. зар.плата)	656 304	787 026	860 904	130 722	73 878	119,92	109,39
Полная себестоимость	9 605 047	11 060 084	11 413 240	1 455 037	353 156	115,15	103,19
Рентабельность продаж	14,10%	10,80%	9,19%	-0,03	-1,61	0,77	0,88
Прочие расходы	106 020	119 874	122 050	13 854	2 176	113,07	101,82
Налог на прибыль	1 017 615	850 307	1 161 184	-167 308	310 877	83,56	136,56
Чистая прибыль	1 577 097	1 326 340	1 155 236	-250 757	-171 104	84,10	87,10

Таблица 7. Основные финансовые экономические показатели

Анализ данной таблицы показывает, что на предприятии ежегодно растет объем продаж и вместе с этим растет заработная плата сотрудников предприятия, несмотря на то что чистая прибыль предприятия уменьшается с каждым годом. На рисунке 3, мы можем увидеть, как ежегодно увеличиваются управленческие расходы, куда входит выплата заработной платы (мотивационные выплаты, компенсации, оплата обучения и т.д.) сотрудникам предприятия «Объединение «Союзпищепром». Отсюда можно сделать вывод, что несмотря на снижение чистой прибыли предприятие заинтересовано в удержании, поддержании кадров, а также в привлечении новых кадров.

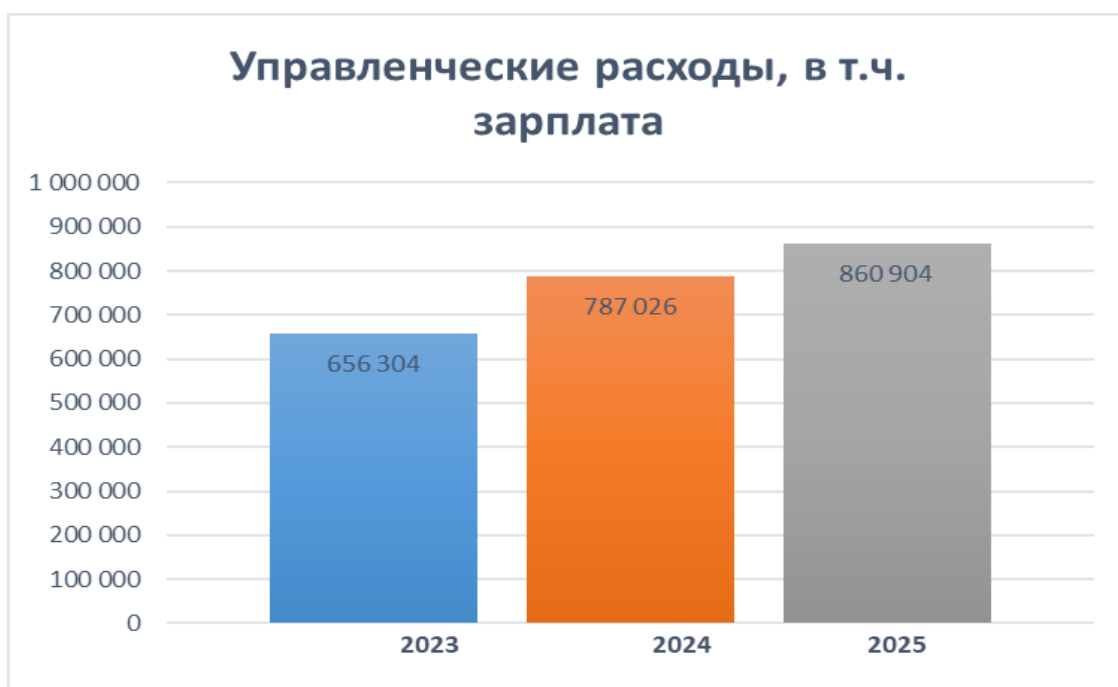


Рисунок 3. Управленческие расходы, в т.ч. зарплата, период 2023-2025 год.

Далее проведем оценку состояния структуры персонала на предприятии «Объединение «Союзпищепром», представленная в таблице 8. Из таблицы видно, что численность работников на предприятии за три года колеблется от минусовых до плюсовых показателей.

№	Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2023-2024		Изменение 2024-2025	
					в количестве	в %	в количестве	в %
1	Среднестатистическая численность сотрудников, чел.	2 000	1 800	2 010	-200	-10	210	12
2	Количество сотрудников в декретном отпуске, чел.	23	23	89	0	0	66	287
3	Количество принятых на работу, чел.	583	402	390	-181	-31	-12	-3
4	Количество уволенных сотрудников, чел.	659	602	180	-57	-8	-422	-70
5	Количество сотрудников привлеченных к дисциплинарным взысканиям, чел.	46	50	8	4	8	-42	-84
6	Количество листов нетрудоспособных, в ед.	2241	2160	1490	-81	-4	-670	-31
7	Средний возраст сотрудников, в годах	44	47	43	3	6,8	-4	-8,5
8	Коэффициент текучести кадров, годовой в %	36,51	34,07	9,01	-2,44	-6,68	-25,06	-73,5
9	Средняя зарплата, в рублях	57 965	62 163	69 620	4 198	7,24	7 457	12

Таблица 8. Структура персонал на предприятии «Объединение «Союзпищепром»

Наибольший спад произошел в 2024 году (рисунок 4), когда численность сотрудников снизилось на 10%. Данная ситуация остро поставила вопрос о разработке новой кадровой политики предприятия, которая бы сделала предприятие «Объединение «Союзпищепром», привлекательной для кадров.

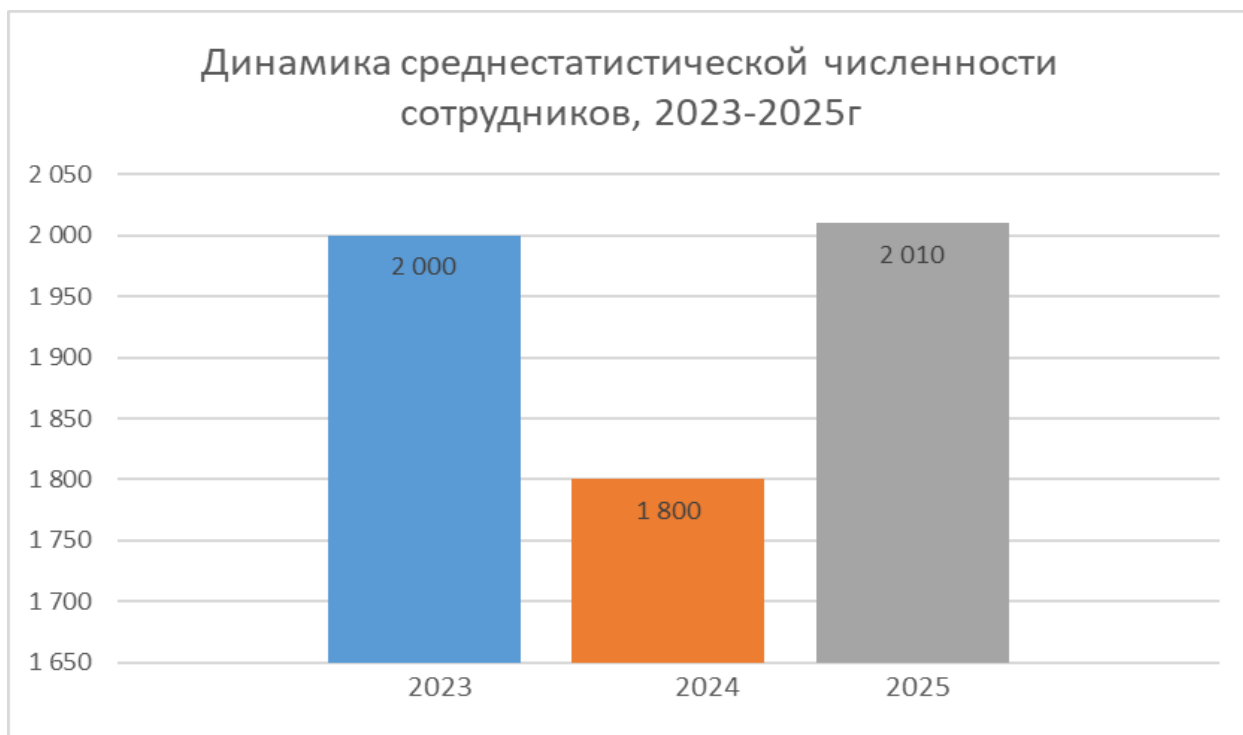


Рисунок 4. Динамика среднестатистической численности сотрудников предприятия, чел

Динамика уволенных, принятых и коэффициент текучести кадров в 2023 - 2025 году, наглядно видно на рисунках 5, 6, 7.

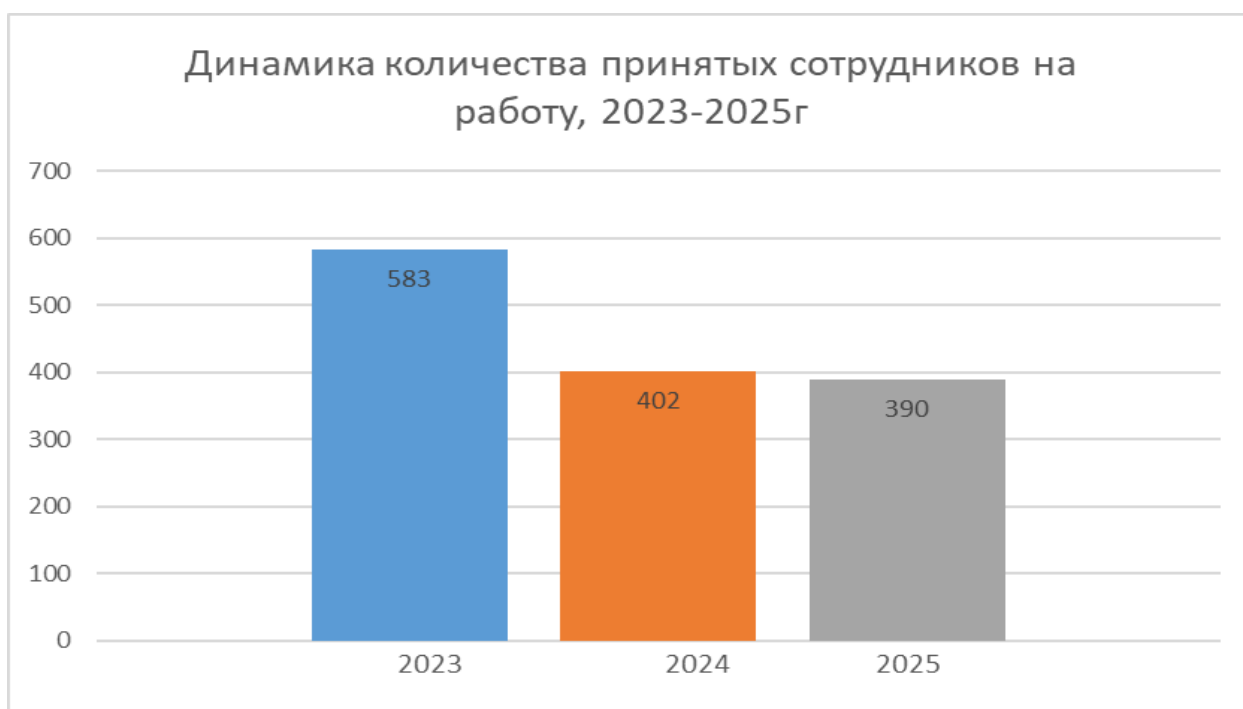


Рисунок 5. Динамика количество принятых сотрудников на работу, чел

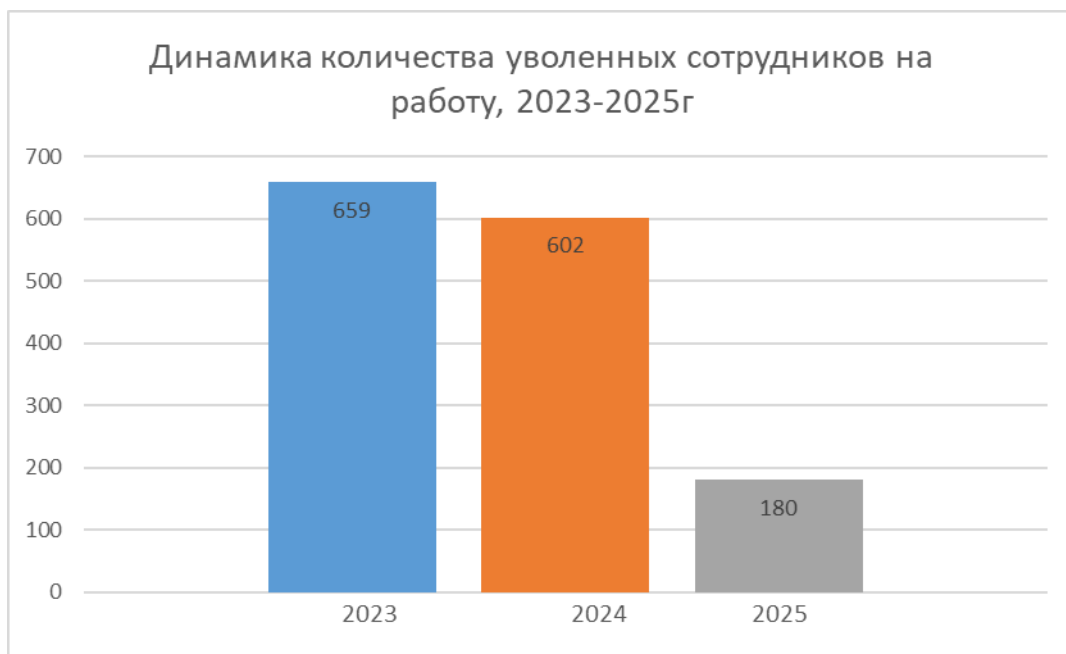


Рисунок 6. Динамика количества уволенных сотрудников предприятия, чел

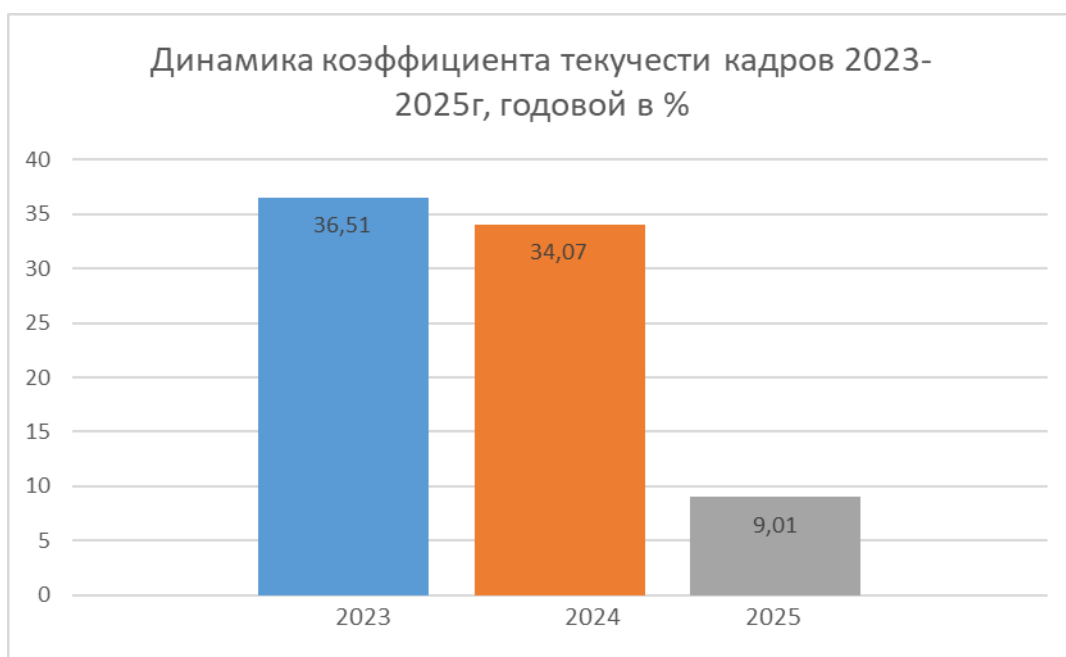


Рисунок 7. Динамика коэффициента текучести кадров, годовой в %

Средняя нормальная текучесть для предприятия составляет около 20 % коэффициент текучести кадров составляла 36,51%, а в 2024 году – 34,07%. Что многократно превышает средних показателей.

Показатели текучести используют для разных целей [35, С. 106], например, чтобы:

- сделать анализ ситуации с кадрами на предприятии, оценить эффективность стиля управления руководства;
- изучить последствия административных, производственных, экономических и других перемен на предприятии;
- изучить результаты кадровых реформ и проведенных HR-мероприятий;
- выявить основные проблемы с кадрами и разработать программы по удержанию и привлечению персонала.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100$$

, где:

$K_{\text{т}}$ - коэффициент текучести кадров за период, % (Результат расчета)

$\text{Ч}_{\text{ув}}$ - количество сотрудников, которые уволились по собственному желанию за период, чел. (Данные кадрового учета)

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ - среднесписочная численность сотрудников за период, чел. (Данные кадрового учета)

Среднесписочную численность сотрудников рассчитываем как среднее арифметическое численность персонала на начало и на конец отчетного периода. Для расчета применяем правила из указаний по заполнению формы № П-4, утвержденных приказом Росстата от 16.12.2024 № 647. [48]

Среди главных причин текучести кадров можно выделить следующие:

- неадекватная система оплаты труда персонала;
- неэффективная система подбора и адаптации персонала.
- нет условий для карьерного роста сотрудников и повышения квалификации;
- плохие условия труда на предприятии;
- конфликтные отношения с начальством;

- плохой психологический климат в коллективе, неприязненные отношения с коллегами (профессиональное выгорание);
- не созданы условия для выражения творческих способностей;
- плохая организация труда и менеджмента на предприятии;
- отсутствие стабильности в работе предприятия или падение ее репутации.

Чтобы снизить высокий уровень текучести кадров, нужно проанализировать данные об уволенных сотрудниках – подсчитать средний показатель продолжительности их работы от момента трудоустройства до дня увольнения. Среднюю продолжительность лучше всего рассчитывать раз в месяц. Это позволит проанализировать срок работы сотрудников и причины увольнений [38, С. 348].

Отдельно проанализируем среднемесячную заработную плату на предприятии «Объединение «Союзпищепром», за период 2023-2025гг, указанная в таблице 8 и отображенная на рисунке 8.

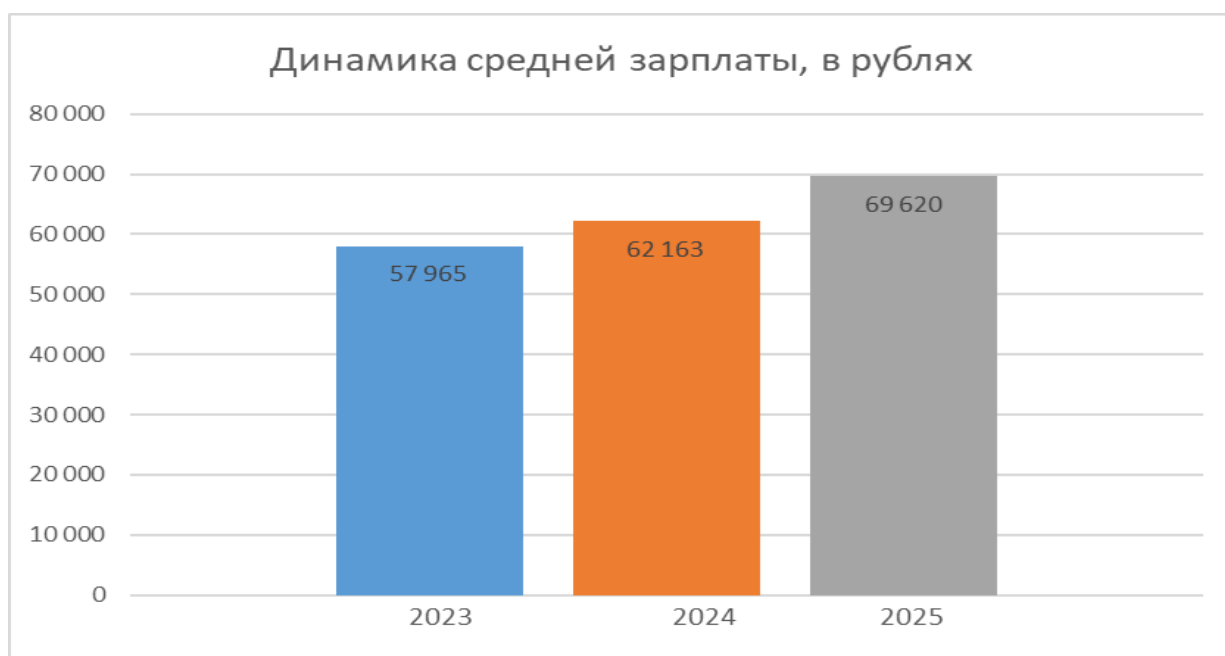


Рисунок 8. Динамика средней заработной платы, в руб за 2023-2025гг.

Анализирую диаграмму расположенная на рисунке 10, можно заметить, что за последние три года заработная плата сотрудников предприятия выросла, однако согласно Росстату, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности за 2024 год в Челябинской области, составляет 77 464 рубля [59]. Таким образом, средняя заработная плата га предприятии «Объединения «Союзпищепром» меньше среднестатистической зарплаты по Челябинской области, на 10%, что служит еще одной причиной увеличения текучести кадров.

Далее рассмотрим состав сотрудников предприятия «Объединение «Союзпищепром» по признаку «трудовой стаж» за 2023 – 2025 год. Анализ представлен в таблице 9.

№	Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2023-2024		Изменение 2024-2025	
					в количестве	в %	в количестве	в %
1	до 1 года	221	120	200	-101	-46	80	67
2	от 1 до 2 лет	72	66	158	-6	-8	92	139
3	от 3 до 6 лет	161	144	171	-17	-11	27	19
4	от 7 до 14 лет	479	407	410	-72	-15	3	1
5	от 15 до 24 лет	472	473	475	1	0	2	0
6	свыше 25 лет	595	590	596	-5	-1	6	1

Таблица 9. Состав сотрудников предприятия по трудовому стажу 2023-2025 г.

Более детально рассмотрим удельный вес сотрудников по трудовому стажу, в процентах за 2025г, которое представлено на рисунке 9.



Рисунок 9. Удельный вес сотрудников по трудовому стажу, в процентах за 2025 год.

На рисунке 9 видно, что большую часть сотрудников составляют работники со стажем более 25 лет (30%) и меньше со стажем 1-2 года (8%). Так, на основе проведенного анализа можно сказать, что сотрудники, имеющие стаж от 7 и более лет, больше всего преобладают на предприятии и составляют 74% от общего штата. Что говорит, о том, что сотрудники выбирают стабильное и устойчивое предприятие с правовыми гарантиями. Также наблюдается большая текучесть кадров на первом году работы, что является точкой развития для предприятия в кадровой политики.

Данный анализ позволяет предположить факторы, которые влияют на удовлетворенность трудом и предприятием, а следовательно, выявить направления кадровой политики, которые требуют актуализации.

Рассмотрим соотношение работников по гендерному признаку за 2023-2025 гг., которое представлено в таблице 10.

Показатель	2023		2024		2025	
	чел	%	чел	%	чел	%
Численность сотрудников, всего чел	2 000	100	1 800	100	2 010	100
Мужчин	1227	61	1050	58	1200	60
Женщин	773	39	750	42	810	40

Таблица 10. Сравнительный анализ сотрудников «Объединение «Союзпищепром» по гендерному признаку за 2023-2025 гг.

Из таблицы видно, что на предприятии большую часть сотрудников составляют мужчины. Это связано с физическим трудом на производстве и преобладание рабочих профессий на предприятии (таблица 11).

Показатель	2023		2024		2025	
	чел	%	чел	%	чел	%
Руководители	267	13	265	15	267	13
Специалисты и служащие	547	27	530	31	547	27
Рабочие	1186	59	1005	56	1196	60

Таблица 11. Сравнительный анализ по категориям сотрудников за 2023-2025 гг.

В начале 2024 года произошёл отток мужчин, связанные с частичной мобилизацией на СВО, увеличение заработных плат у конкурирующих и оборонных предприятиях, демографический кризис, избыточная смертность и т.д. Больше всего это коснулась рабочих профессий, что стала толчком для разработки кадровой политики для привлечения персонала на рабочие.

Для полной картины оценки состояния структуры персонала на предприятии «Объединение «Союзпищепром», также рассмотрим сравнительный анализ по возрасту сотрудников (таблица 12).

Показатель, по возрасту сотрудников	2023		2024		2025	
	чел	%	чел	%	чел	%
до 24 лет	84	4	66	4	90	4
от 25 до 34 лет	358	18	260	14	360	18
от 35 лет до 49 лет	902	45	835	46	924	46
от 50 до 59 лет	440	22	431	24	435	22
от 60 лет и старше	216	11	208	12	201	10

Таблица 12. Возрастная структура сотрудников предприятия за 2023-2025 гг.

Из таблицы видно, что наибольшую долю сотрудников занимают сотрудники в возрасте от 35 до 49 лет, это говорит о том, что коллектив достаточно компетентный и находится в хорошем работоспособном состоянии. Отрицательным моментов является тот факт, что доля работников предпенсионного/пенсионного возраста составляет в среднем 32% от общего штата сотрудников. А доля работников моложе 34 лет за анализируемый период не значительный. Это говорит, о том, что наблюдается «старение» персонала предприятия, без увеличения доли молодых сотрудников в штате предприятия.

Таким образом, для внедрения мероприятий по разработке кадровой политики предприятия «Объединения «Союзпищепром», были проведены анализы кадровой политики осуществляемой в 2023-2024 гг. и выявлены следующие проблемы:

- высокий коэффициент текучести кадров;
- нет четкого понимания и аналитики причин увольнения сотрудников;

- дефицит кадров в рабочих профессиях;
- отток мужчин, в т.ч. военнообязанных;
- текучесть кадров на первых годах работы на предприятии;
- «старение» коллектива предприятия и низкая доля молодых специалистов в штате;
- низкий уровень заработной платы;
- не развита системы адаптации и наставничества новых сотрудников;
- не сформирован кадровый резерв;
- не разработаны мероприятия по усилению HR-бренда предприятия, корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников.

2.2 Внедрение мероприятий по разработке кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром»

Как показывает практика, место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности предприятия. В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений на предприятии.

Проанализировав кадровую политику предприятия «Объединение «Союзпищепром», были выявлены проблемы, которые могли бы негативно отразиться на дальнейшее развитие предприятия и требовали немедленных решений, что послужило для разработки и внедрения мероприятия по разработке кадровой политики.

Разработка кадровой политики и последующая систематическая ее реализация, позволяет предприятию повысить эффективность использования своего потенциала, более полно реализовать конкурентные преимущества, которая в долгосрочной перспективе, станет фактором ускорения экономического развития предприятия. Сбалансированная кадровая политика, способна не только свести к минимуму последствия кризисных явлений, но и вывести предприятие на принципиально новый уровень развития и роста. Особенное внимание следует уделять выработке долгосрочной стратегии развития ценных кадров и привлечению новых специалистов, «безболезненной» оптимизации расходов и бюджета HR отдела, поддержанию имиджа предприятия на рынке труда, сохранению достойного уровня мотивации и уверенности сотрудников в своем будущем [40, С. 172].

Разрабатывая кадровую политику, предприятие подтверждает уникальность, высокую значимость сотрудников в ее деятельности, развитии ее конкурентной позиции.

Основными направлениями разработки кадровой политики определим следующее, с учетом проблем кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром»:

1. Разработать общие принципы и определим приоритеты в разработке кадровой политики. На данный момент основными проблемами являются:
 - Дефицит кадров в рабочих профессиях
 - Высокий коэффициент текучести кадров
 - Отток мужчин, в т.ч. военнообязанных
2. Определить организационную штатную политику, которая подразумевает планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, создание резерва, ротацию:
 - Текучесть кадров в первых годах работы на предприятии
 - Нет четкого понимания и аналитики причин увольнения сотрудников
 - «Старение» коллектива предприятия и низкая доля молодых специалистов в штате
 - Не сформирован кадровый резерв
3. Определить информационную политику, т.е. это создание и поддержка системы движения кадровой политики информации:
 - Не разработаны мероприятия по усилению HR-бренда предприятия, корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников
4. Разработать финансовую политику – сформулируем принципы распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирование труда:
 - Низкий уровень заработной платы
 - Отсутствует денежная мотивация сотрудников
5. Разработать политику развития персонала – т.е. профессиональная адаптация, разработка развития, планирование карьеры сотрудников, формирование команд, повышение квалификации:
 - Не развита система адаптации и наставничества новых сотрудников
6. Оценить результаты деятельности предприятия – сделаем анализ соответствия кадровой политики и стратегии предприятия, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Для начала разработаем общие принципы кадровой политики предприятия, которые будут содержаться в следующих документах [1; 2]:

- Положение о кадровой политике, где будут включены основные тезисы:
 - оптимизация структурных подразделений и организации в целом;
 - создание, развитие и своевременная актуализация системы
 - обучения персонала и повышения квалификации специалистов;
 - разработка и активное использование эффективной системы
 - мотивации сотрудников;
 - разработка, внедрение и укрепление корпоративной культуры организации.

При грамотно составленном положении о кадровой политике сотрудник будет четко знать основные направления работы организации с персоналом. При любых спорных моментах можно будет опираться на него.

- Правилах трудового распорядка;
- Положениях о порядке оплаты труда сотрудников;
- Положениях о премировании сотрудников;
- Коллективном договоре;
- Положениях о социальных гарантиях сотрудников;
- Штатном расписании;
- Должностных инструкциях.

Данный список не конечен. В ходе разработки кадровой политики может выясниться, что нужно принять отдельный локальный документ, в котором необходимо подробнее детализировать или закрепить отдельные положения по работе с сотрудниками. В этом случае перечень документов будет шире.

Под общими принципами подразумевается [53]:

- Системность
- Равные возможности
- Уважение человека и его достоинства
- Командное единство
- Горизонтальное сотрудничество

- Правовая и социальная защищённость

Определение приоритетов происходит на основе анализа потребностей в персонале. На этом этапе предприятие определяет, сколько специалистов ей нужно, а также какие квалификации и навыки кадрового состава необходимы для успешного выполнения целей и задач предприятия.

После того как разработали общие принципы кадровой политики предприятия, нужно оценить потребность предприятия в персонале. Для этого

- определим факторы, которые влияют на потребность: стратегию развития бизнеса, требуемое количество выпускаемой продукции, внедрение новых технологий, смену оборудования и т. д.;
- оценим существующее штатное расписание и статистику по численности сотрудников;
- проверим, соответствуют ли опыт и квалификация сотрудников требованиям, которые диктуют планы развития предприятия;
- определим максимально допустимое количество сотрудников, при котором можно выполнить цели и задачи предприятия;
- выявим фактический избыток или дефицит сотрудников к моменту начала реализации кадровой политики предприятия.

То есть, перед кадровой службой предприятия «Объединение «Союзпищепром» стоят первоначальные задачи:

1. Разработать положение о кадровой политике предприятия;
2. Разработать регламент о поиске и найме сотрудников;
3. Проанализировать каналы привлечения/поиска персонала;
4. Разработать мероприятия по привлечению кадров
5. Разработать мероприятия по снижению коэффициента текучести кадров;
6. Разработать анкету кандидата

Следующей задачей перед кадровой службой стоит в определении организационной штатной политике, в планировании потребности трудовых

ресурсов, в формирование структуры и штата, в создание резерва и ротации. Организационно-штатная политика — это планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Главная цель такой структуры — построить схему взаимодействия всех участников компании, установить зоны ответственности и распределить должностные обязанности. Это помогает избежать создания дублирующих подразделений и определить равномерную нагрузку на каждую структурную единицу.

Планирование персонала, представляет собой важный элемент общей системы планирования предприятия. Целью планирования является обеспечением предприятия необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку, т.е. [9]:

- прием и закрепление необходимых предприятию сотрудников соответствующей квалификации и в нужном количестве;
- обеспечение оптимального использования кадрового потенциала предприятия;

предвидение проблем управления персоналом и разработка мероприятий, определяющих адекватную реакцию предприятия на эти проблемы.

Планирование персонала охватывает такие сферы работы с персоналом, как обеспечение развития персонала, расчет его профессионально-квалифицированной структуры, определение общей и дополнительной потребности в нем, контроль за его использованием, текучесть кадров, комплектование персонала на будущее (с учетом количественной и качественной составляющей), адаптация сотрудников к новым условиям работы или изменениям во внешней среде функционирования предприятия и др.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает развитие предприятия и его экономический рост. При планировании персонала предприятие преследует следующие цели [9]:

- Получить и удержать персонал нужного качества и в нужном количестве;
- Наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- Быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

Планирование цели предприятия включает:

- Анализ внешней среды (шансы и риски);
- Анализ сильных (слабых) сторон предприятия;
- Представления о целях основных групп интересов, поддерживающих предприятие;
- Проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии предприятия;
- Содействие предприятия в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- Улучшение обмена информации по персоналу между всеми подразделениями предприятия;
- Гарантированное определение уровня квалификации этих сотрудников, соответствующих как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- Обеспечение активного мотивированного участия этих сотрудников в комплексной деятельности предприятия.

Задачи планирования персонала охватывают следующие аспекты:

- Определение способов привлечения необходимого и сокращения избыточного персонала без нанесения социального ущерба;
- Определение потребности в сотрудниках соответствующих специальностей и квалификации;
- Определение времени возникновения потребностей в сотрудниках и их количества;
- Использование персонала в соответствии с его возможностями;
- Обеспечение развития кадров для выполнения новых видов работ;

- Затраты на запланированные мероприятия.

Таким образом, перед службой персонала «Объединения «Союзпищепрома» стоят следующие задачи:

1. Проанализировать текучесть кадров на предприятии и причины увольнения
2. Составить предложение по снижению текучести кадров на предприятии
3. Составить предложения для привлечения молодых кадров
4. Разработать положение о формировании кадрового резерва

Для предприятия «Объединение «Союзпищепром» остро стоит вопрос, о построении HR-бренда, разработки корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников.

HR - брендинг, это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли. Сильный HR-бренд помогает привлекать специалистов, снижает затраты на подбор персонала и повышает лояльность сотрудников.

HR-бренд делится на две части [18, С. 203]:

- Внутренняя, т.е. как сотрудники ощущают себя на предприятии: корпоративная культура, стиль управления, возможности для профессионального и карьерного роста.
- Внешняя, т.е. как предприятие воспринимают соискатели, бывшие сотрудники и рынок в целом.

Обе части взаимосвязаны: если внутри предприятия все плохо, об этом узнают за ее пределами. Соискатели читают отзывы, узнают инсайдерскую информацию и могут выбрать другое предприятие. И наоборот: когда кандидаты откликаются на вакансию, они ожидают увидеть внутри все то, о чем им рассказывают на собеседовании, поэтому образ работодателя должен быть согласованным.

HR-бренд формируется из [50; 59]:

1. Ценности предприятия - четкие ценности помогают кандидатам понять, подходит ли им организация. Они должны быть отражены в миссии компании, действиях и подходе к работе.
2. Корпоративной культуры - она определяет внутренние правила, традиции, стиль общения и атмосферу внутри фирмы. Открытые коммуникации, прозрачная система управления, поддержка инициатив — ключевые факторы формирования HR-бренда. Важно, чтобы сотрудники могли свободно высказываться, предлагать идеи и видеть, что их мнение учитывается.
3. Система мотивации - материальное и нематериальное поощрение сотрудников играет важную роль в удержании кадров. Гибкие бонусные программы, система повышения квалификации и карьерного роста, признание достижений сотрудников — важные элементы мотивации.
4. Фирменный стиль - визуальное и вербальное оформление HR-бренда должно быть последовательным и узнаваемым. Фирменный стиль помогает выделиться среди конкурентов.
5. Отзыв сотрудников - внутренний имидж работодателя формируется не только за счет маркетинговых активностей, но и через отзывы сотрудников на сайтах-отзовиках и в соцсетях. Обратная связь — ценный источник информации. Она помогает выявить проблемные зоны и улучшить рабочие процессы.
6. Условия труда - комфортный офис, гибкий график, возможности удаленной работы, карьерного роста, официальное трудоустройство, «белая зарплата», ДМС и т.д. — все это повышает привлекательность работодателя.

Чтобы построить сильный HR-бренд предприятия нужно выполнить несколько важных шагов [50]:

1. Провести аудит HR-бренд предприятия. Нужно понять с чего стартовать, т.е. нужно посмотреть отзывы сотрудников и кандидатов на HR-платформах, провести внутренний опрос, чтобы узнать, что нравится сотрудникам, а что можно улучшить. Оценить, как воспринимают соискатели

наше предприятие: легко ли попасть на предприятие, чем она выделяется среди конкурентов и т.д.

2. Изучить рынок конкурентов, чтобы понять свою ценность на рынке труда. Нужно исследовать зарплаты, спросы на специалистов, условия труда на других предприятиях. Еще как вариант попробовать метод «тайного соискателя» — устроится на собеседование к конкурентам и оценить их процессы изнутри. Это поможет увидеть, чем наше предприятие отличается от конкурентов и какие «фишки» можно перенять.

3. Определить целевую аудиторию. HR-бренд не должен стремиться нравиться всем — он должен привлекать тех, кто нам подходит. Определить, какие люди будут органично вписываться в нашу культуру: какие у них ценности, стиль работы, что для них важно в работодателе.

4. Сформулировать EVP (Employee Value Proposition) - «ценностное предложение работодателя». Это набор преимуществ, которое предприятие предлагает своим сотрудникам в обмен на их труд, знания и вовлечённость.

Т.е. EVP — это обещание, которое предприятие дает сотрудникам. Оно должно быть не просто рекламным слоганом, а реальным преимуществом работы на предприятии. Разработка и внедрение уникального ценностного предложения помогает предприятию:

- Привлекать талантливых кандидатов. Четкое, уникальное EVP делает предприятие заметной на рынке труда и привлекает подходящих специалистов.
- Удерживать ключевых сотрудников. Когда персонал ощущают ценность и уникальность предложения работодателя, их удовлетворенность и лояльность повышаются.
- Оптимизировать затраты на персонал. Снижение текучести кадров, привлечение более подходящих кандидатов позволяет сократить расходы на подбор и обучение новых сотрудников.
- Повышать конкурентоспособность на рынке труда. Сильное EVP укрепляет бренд работодателя, делает предприятие более привлекательной по сравнению с конкурентами.

Структура и компоненты EVP:

- Корпоративная культура и ценности. Предприятие с сильной культурой проще удерживать и мотивировать людей. Ценности, миссия, традиции, атмосфера в коллективе, социальная ответственность — то, что формирует эмоциональную привязанность сотрудника к предприятию.
- Рабочая среда. Комфортная атмосфера на работе — это не роскошь, а фактор высокой продуктивности. Гибкий график, удаленная работа, комфортный офис и его удобное расположение, современное оборудование — все, что делает работу удобной и приятной.
- Профессиональное развитие и карьерный рост. Возможности для обучения и повышения квалификации, тренинги, программы наставничества, четкие карьерные перспективы. Для предприятия, которое не может конкурировать зарплатами, карьерный рост может стать ключевым аргументом.
- Финансовое вознаграждение. Конкурентоспособная заработная плата, бонусы, премии, опционы, программы долгосрочной мотивации — все, что связано с материальным вознаграждением.
- Пособия по трудоустройству. Дополнительные льготы, такие как медицинская страховка, оплачиваемый отпуск, оплата обучения, абонемент в спортзал, корпоративные скидки, повышающие привлекательность предприятия для сотрудников.

5. Внедрение HR-бренда в корпоративные процессы.

На данном этапе, кадровой службе предприятия «Объединения «Союзпищепром» предстоит:

1. Разработать анкету для аудита HR-бренда предприятия
2. Создать опросный лист для сотрудников предприятия
3. Провести мониторинг рынка труда, в том числе у конкурентов
4. Сформулировать EVP предприятия
5. Разработать анкету вовлеченности персонала предприятия
6. Разработать анкету для исследования EVP предприятия

Для эффективной работы предприятия, перед службой персонала стоит одна из важнейших задач – это разработка политики развития персонала, профессиональная адаптация, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, мотивации сотрудников.

Одной из важнейших проблем кадровой службы является адаптация персонала. Адаптация – процесс активного взаимного приспособления принятого на работу сотрудника и предприятия с целью наиболее эффективной реализации физического и творческого трудового потенциала сотрудника.

Трудовая адаптация представляет собой сложный двухсторонний процесс между сотрудником и предприятием. Поступая на работу на предприятие, сотрудник имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы и установки поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет свои требования к предприятию, условия труда, его оплате, содержанию, возможностям роста и социальной среде. Отношение сотрудника к предприятию зависит от того, в какой степени реализованы его цели и удовлетворены его потребности. Но, в свою очередь, и предприятие имеет свои цели и задачи. Главными из них являются производство продукции или оказание услуг. В соответствии с ними предприятие предъявляет определенные требования к образованию и квалификации сотрудника, производительности и дисциплине труда, к его умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать меняющиеся условия производственной деятельности.

Таким образом, в ходе взаимодействия сотрудника и предприятия происходит их взаимное приспособление, т.е. протекает процесс трудовой адаптации.

Целями адаптации являются:

- уменьшение стартовых издержек;
- снижение озабоченности и тревожности нового сотрудника;
- сокращение текучести кадров;
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях;

экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников;

Принято выделять два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, это выпускники учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, это сотрудники меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например переходящих в ранг руководителя).

Различают несколько видов адаптации сотрудника к новой среде:

- организационный, это усвоение сотрудником своего рабочего места в общей организационной структуре и особенности механизма управления предприятия;
- психологический, это приспособление к физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- профессиональный, т.е. постепенное доведение трудовых показателей до необходимого уровня (навыков, дополнительных знаний и т.д.);
- социально-психологический, т.е. приспособление к относительному социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

Обучение персонала является неременным условием эффективного функционирования и развития предприятия любого уровня. В то время как стоимость материальной части ресурсов предприятия в процессе использования снижается за счет амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага предприятия, так и для личного блага всего персонала отдел кадров должно постоянно работать над повышением потенциала кадров, а значит управлять их развитием, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации.

Развитие персонала – это комплекс мер, включающих обучение – подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также

реализацию его профессиональной карьеры. По целевому назначению следует различать три вида обучения [24. С. 408].

Подготовка кадров – планомерное и организационное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способам общения

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствованная знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности [24. С. 409].

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиям к содержанию и результатам труда [24. С. 409].

С точки зрения предприятия обучение может быть двух видов:

- внутрифирменная подготовка, проводимая как на рабочем месте, так и вне его;
- внешняя подготовка, осуществляемая в специальных центрах, в системе высшего и среднего специального образования.

Целями повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала, являются:

- удержание сотрудника на предприятии (снижение текучести кадров);
- продвижение по служебной лестнице (создание кадрового резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Исходя из вышенаписанного, перед кадровой службой предприятия «Объединения «Союзпищепром» стоят следующие задачи:

- Разработать книгу «Новичка», справочное руководство поможет вновь пришедшему сотруднику быстро освоиться в новых условиях, лучше понять особенности корпоративной культуры, познакомиться с существующими традициями, правилами и стандартами работы, узнать предприятие, в которое пришли работать;
- Разработать регламент по адаптации персонала;
- Разработать положение о наставничестве;
- Разработать индивидуальный план адаптации сотрудника;
- Создать карту контроля введения в должность;
- Разработать бланк по оценке сотрудника по результатам прохождения стажировки;
- Создать анкету по оценке процесса адаптации сотрудника;
- Заключить договор с высшим образовательным учреждением о практической подготовке обучающихся по направлению бакалавриат/магистратура.

Таким образом, перед кадровой службой предприятия «Объединение «Союзпищепром», были выставлены задачи, которые помогут разработать эффективную кадровую политику предприятия. Важно не только грамотно разработать кадровую политику предприятия, но и уметь применить ее в практических действиях. Реализация кадровой политики является важной стратегией процесса стратегического управления предприятием.

2.3. Анализ результатов исследований мероприятий по разработке кадровой политики предприятия «Объединение «Союзпищепром»

Первоначальными задачами перед кадровой службой предприятия «Объединение «Союзпищепром» стояли:

1. Разработать положение о кадровой политике предприятия;
2. Разработать регламент о поиске и найме сотрудников;
3. Проанализировать каналы привлечения/поиска персонала;
4. Разработать мероприятия по привлечению кадров
5. Разработать мероприятия по снижению коэффициента текучести кадров;
6. Разработать анкету кандидата

Соответственно, первой задачей, которой занялась кадровая служба предприятия, та это разработкой положения о кадровой политике предприятия.

Положение о кадровой политике организации — это документ, который определяет стратегию и основные принципы работы с персоналом, правила формирования кадрового резерва, подбора, обучения и развития персонала.

Структура положения о кадровой политике предприятия состоит из:

- вступление, общие положения;
- принципы и цели кадровой политики;
- направления работы с персоналом;
- методы реализации (инструменты);
- правила работы в организации;
- ограничения (запреты) — культура и этика;
- системы мотивации;
- как в компании будут контролировать исполнение политики;
- в каких случаях допускается пересмотр документа.

В общем положении прописывается:

- определение кадровой политики — целостной, стратегически ориентированной политики работы с персоналом;
- нормативная основа — законодательства, Трудовой кодекс, локальные нормативные акты организации и настоящее Положение;
- порядок разработки или корректировки — например, ежегодно, с утверждением решения совета директоров и т.д.

В главе принципы и цели можно прописать:

- обеспечение организации квалифицированными специалистами.
- достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, его сохранение.

Под задачами в положении о кадровой политике можно прописать:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава структурных подразделений;
- создание эффективной системы мотивации персонала;
- создание и поддержание организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

- создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов.

В разделе методы, как вариант указать следующие пункты:

- подбор персонала — соответствие профессиональных навыков человека занимаемой должности и личностные характеристики (адаптивность, умение контактировать с клиентами и т. д.);
- аттестация — оценка сотрудников позволяет уточнить уровень квалификации, определить их потенциал;
- адаптация новичков к служебным обязанностям — может быть возложена на линейного руководителя или коллег, а также на HR-службу;
- оплата труда, система вознаграждения и взыскания — размер зарплаты должен соответствовать объёму и сложности выполненных задач, за высокие результаты труда могут быть предусмотрены премиальные выплаты.

Кадровая служба предприятия «Объединение «Союзпищепром» проанализировав Конституцию Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации и локальные нормативные акты предприятия, разработали положение о кадровой политике предприятия «Объединение «Союзпищепром», которое представлено в приложении 1 [1;2].

Следующей задачей кадровой службы предприятия стояла в разработке регламента о поиске и найме сотрудников.

Первым шагом стало, установление, зачем предприятию нужен документ, и какие задачи он поможет решать, которые нужно включить в раздел «Общие положения». Там же указать цель и основные задачи подбора персонала.

Вторым шагом, зафиксировать основные термины.

Шаг номер три, сформулировать принципы подбора, которыми руководствуются на нашем предприятии.

Шаг номер четыре, описать все этапы подбора. Это самый больной раздел в регламенте, где указаны:

- основные принципы подбора персонала;
- источники и методы подбора персонала;

- база данных о соискателях;
- организация процесса подбора персонала;
- работа с заявками на подбор персонала;
- отбор резюме и телефонное интервью в кандидатами;
- собеседование с кандидатом, проводимое с сотрудником службы по работе с персоналом;
- собеседование с кандидатом, проводимое руководителем структурного подразделения (инициатором подбора);
- проверка службой безопасности кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность);
- взятие рекомендаций по кандидату;
- встреча кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность), с внешним консультантом по вопросам определения психологических качеств;
- обратная связь с кандидатом в случае от его дальнейшего рассмотрения на вакантную должность по результатам собеседований;
- прием на работу

Из вышенаписанной кадровой службы предприятия «Объединение «Союзпищепром», было разработан регламент о поисках и найме сотрудников и изложен в приложении 2, а также разработана анкета кандидата, для облегчения работы с соискателем вакансии (приложение 2).

Для успешного поиска персонала нужно проанализировать каналы привлечения/поиск персонала, рассмотрим таблицу 13, для понимания какой канал более эффективен:

И с т о ч	Общее количество отзывов	% эффективности

Н и к и		
Н Н .г и		
« П р и в е д и д р у га », з н а к о м ы е		

Х о л о д н ы й п о и с к		
З а р п л ат а. р у		
А в и т о		
Б ы		

В Ш И Й С О Т Р У Д Н И К		
О Б Щ Е С Т В Е Н Н Ы Й Т Р А Н		

с п о р т		
Л и с т о в к и		
Л и ф т		
Я р м а р к а в а к а н		

с и й		
А у т с о р с и н г		
С а м п р и ш е л		
С о ц и а л ь		

Н а я с е т ь V К		
Г аз е т а		
В с ег о		

Таблица 13. Каналы привлечения/поиска персонала на предприятие «Объединение «Союзпищепром»

Из чего можно сделать выводы, что основным каналом привлечения персонала на предприятие, является «холодный поиск» 52,9%. В настоящее время из-за дефицита кадров и большого числа предложений на рынке, «холодный поиск» становится самым эффективным методом поиска. На втором месте работные сайты общий процент привлечения персонала по ним составляет – 33,3%. Из-за высоких бюджетов на медиа ресурсы важным моментом выступает своевременная корректировка каналов поиска специалистов. В связи с большей цифровизацией источников информации

необходимо развивать поиск в социальных сетях. Это также позволит захватить удаленные территории.

А также, достаточно хорошо показала себя акция «Приведи друга» (41 человек, 6,8%). Данный канал отличается тем, что человек, который приводит своего знакомого заинтересован в прохождении испытательного срока своего кандидата. Что способствует успешному прохождению испытательного срока.

Акция «Приведи друга» (приложение 3), была разработана кадровой службой предприятия и состоит она в денежном вознаграждении сотрудника предприятия «Объединение «Союзпищепрома», который привел нового сотрудника:

- 5000 рублей, при условии, что новый сотрудник отработал месяц на предприятии;
- 7000 рублей, при условии, что новый сотрудник прошел испытательных срок (3 месяца) без дисциплинарных взысканий и остался дальше работать на предприятии;
- 8000 рублей, при условии, что новый сотрудник отработает 6 месяцев без дисциплинарных взысканий и остался дальше работать на предприятии;

В связи с привлечением различных каналов для поиска сотрудников и внедрения мероприятия «Приведи друга», в 2025 ежемесячно наблюдается положительная динамика пришедших кандидатов. В настоящий момент достигнут положительный результат по показателям текучести кадров.

Для снижения текучести кадров на предприятии «Объединение «Союзпищепром» в первую очередь была проведена аналитика причин увольнений. Была разработана «Анкета причин увольнения» и соответственно проведено анкетирование увольняющихся сотрудников. После чего, был проведен анализ причин увольнений с предприятия «Объединение «Союзпищепром», который отображены в таблице 14.

При чин а уво льн ени я	Количество человек
Низ кий уро вен ь зара бот ной пла ты	
По сем ейн ым обс тоят ельс тва м	
Не уст раи	

<p> ваю т усл ови я раб оты: инт енс ивн ость , бол ыша я физ иче ская наг рузк а, усл ови я и т.д. (в том чис ле, </p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

бояз нь нов ой част ичн ой моб или зац ии на СВ О)	
По сост оян ию здо ров бя	
Не сра бот али съ с рук ово дит	

эле м, кол лект иво м	
Не спр ави лис ь с обяз анн остя ми	
Сро чны й дог ово р	
Вых од на пен сию	
Пер ерас чет	

пен сии	
Ини циа тива раб ото дате ля	
Не выя вле на при чин а, про чее	
Ито го, чел	

Таблица 14. Причины увольнений с предприятия «Объединение «Союзпищепром.

Согласно анализу увольнений кадровой службой предприятия были предложены и реализованы следующие мероприятия:

1. В январе и июне 2025г, была проведена индексация заработной платы сотрудников по 10% (в общей сложности на 20%), для поддержания доходов сотрудников в соответствии с уровнем инфляции, на основании мониторинга труда предприятий – конкурентов. Выборочный мониторинг заработных плат приведены в таблице 15.

№ п/п	Наименование вакансии	ЗП Союзпищепрома	Конкуренты			Рыночный диапазон ЗП	Рыночные значения
			ЗП	Компания	Условия труда		
1	Укладчик-упаковщик	40 000 - 43 000	50 000	Макфа	Бесплатная продукция в столовой; премия по итогам года; ДМС	50 000 - 90 000	Ниже рыночных значений на 20%
			от 52 000	Ариант	Бесплатная доставка до работы; бесплатное питание в столовой		
			от 52 900	Ситно	Службный транспорт; оздоровление; бесплатная спец.одежда		
2	Грузчик	40000 - 50 000	от 60 000	Макфа	Бесплатная продукция в столовой; премия по итогам года; ДМС	50 000 - 75 000	Ниже рыночных значений на 20%
			65 000 - 75 000	Первый хлебокомбинат	13-ая зарплата; частичная компенсация жилья иногородним сотрудникам		
			52 000 - 69 000	Увелка	Бесплатная доставка до работы; бесплатное питание в столовой; частичная компенсация процентов по ипотечному кредиту		
3	Оператор производственной линии	55 000 - 67 000	80 000	Макфа	Бесплатная продукция в столовой; премия по итогам года; ДМС	60 000 - 90 000, средняя ЗП 72 000	Ниже рыночных значений на 16%
			60 000 - 90 000	Ариант	Бесплатная доставка до работы; бесплатное питание в столовой		
			70 000 - 90 000	Первый хлебокомбинат	13-ая зарплата; частичная компенсация жилья иногородним сотрудникам		
4	Наладчик технологического оборудования	60 000 - 80 000	от 80 000	Кременкульская фабрика	Бронирование от призыва; служебный транспорт; подарки к праздникам; обучение; льготная продукция	73 000 - 90 000	Ниже рыночных значений на 16%
			от 70 000	Хлебпром	Предоставляют выбор графика: пятидневка, ж/д график, день-день/вых/ночь-ночь/3 вых		
			75 000 - 80 000	Объединенные кондитеры	Приветственный бонус после 6 месяцев работы; компенсация проезда		

Таблица 15. Мониторинг рынка труда 2025 года

2. Разработана дополнительная мотивация для сотрудников по итогам работы за месяц, квартал, а также годовые премии;
3. Усовершенствована система адаптации и наставничества для новых сотрудников предприятия (рассмотрим ниже конкретные мероприятия по адаптации и наставничества);
4. Для иногородних сотрудников, предложено бесплатное проживание в общежитии подведомственное предприятию «Объединение «Союзпищепром»;

5. Предоставление бесплатного питания для сотрудников в столовой предприятия;
6. Предоставление бесплатного служебного транспорта, а также компенсация расходов на ГСМ сотрудникам, приезжающим на работу из других населенных пунктов (за пределами г.Челябинска);
7. Предоставление графика на выбор:
 - пятидневка (понедельник- пятница рабочие дни, суббота-воскресенье выходной, а также все государственные праздники, являются выходными днями);
 - железнодорожный график (утро/ночь/выходной);
 - 2 дня в день/выходной/ 2 дня в ночь/ 3 дня выходной;
 - сутки/2 выходных;
 - сутки/3 дня выходных;
 - а также предусмотрена удалённая работа (для IT – специалистов);
 - частичное присутствие на рабочем месте (для сотрудников, состоящих на 0,25 и 0,5 ставках)
8. Подарки к новому году, 23 февраля, 8 марта и к дню сельского хозяйства;
9. Подарки для детей сотрудников к новому году (от 6 до 16 лет);
10. Дополнительная единовременная выплата по беременности от предприятия, по градации от отработанного стажа на предприятии:
 - от 1 до 3 лет, выплата составляет 15 000 руб
 - от 4 лет до 6, выплата составляет 20 000 руб
 - от 7 лет до 10 лет, выплата составляет 25 000 руб
 - от 11 лет и более, выплата составляет 30 000 руб

Данная мотивация применима ко всем сотрудникам предприятия, в независимости от того, сотрудница предприятия ушла в декрет либо сотрудник мужского пола, стал отцом.

Согласно рисунка 10, на предприятии «Объединение «Союзпищепром», на 2025 год динамика сотрудниц в декретном отпуске выросла на 25,9%.

Что является дополнительным рычагом, в привлечении молодых специалистов и удержании персонала на предприятии, тем самым снижая текучесть персонала.

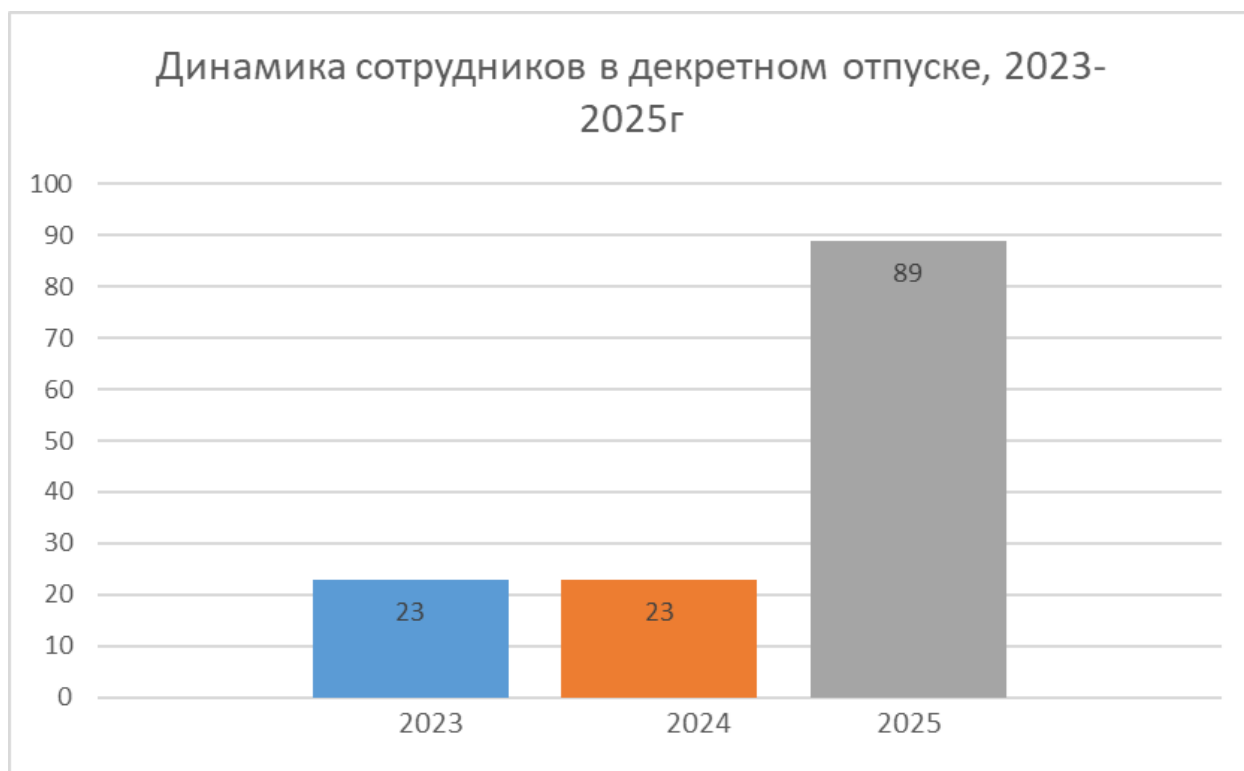


Рисунок 10. Динамика сотрудников в декретном отпуске, чел

11. Дополнительные выплаты к 1 сентября, для детей сотрудников (от 6 до окончания бесплатного очного образования);
12. Частичная компенсация детского отдыха в оздоровительных детских лагерях;
13. Ввод дополнительных ставок в медпункте:
 - Зубной врач – 1 ставка
 - Массажист – 0,25 ставки
13. Ввод дополнительной ставки парикмахер на 0,25 ставки;
14. Ввод дополнительной ставки тренер йоги и оборудование спортивного зала, а также проведение спортивных мероприятий, с призовыми денежными вознаграждениями;

15. Предоставление бесплатного обучения в одном из высших образовательном учреждении г.Челябинска, а именно в ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет», по направлению бакалавриат/магистратура (при условии, что сотрудник после обучения отработает 6 лет на предприятии «Объединение «Союзпищепром»). Бланк договора о практической подготовке бакалавриатов/магистратов представлен в приложении 5.

16. Предоставление военнообязанным бронь от частичной мобилизации в 2025 году. Процент военнообязанных и поставленных на бронь можем посмотреть в таблице 16.

Н а и м е н о в а н и е п о к а з а т е л я	Количество сотрудников, мужчин	Процент соотношений
В с е г о м у ж		

ч и н		
В ое н н оо бя за н н ы х		
За бр о н и ро ва н о		

Таблица 16. Военный учет на предприятии «Объединение «Союзпищепром»

А также, перед кадровой службой предприятия была поставлена задача разработать положение о формировании кадрового резерва.

Положение о формировании кадрового резерва — документ, регламентирующий процедуру создания резерва и работы с ним.

Содержание положения включает:

- цели и задачи кадрового резерва;
- общие принципы создания резерва;
- перечень должностей, в отношении которых образуется резерв;
- порядок формирования и обновления резерва;
- критерии отбора кандидатов для резерва;
- программы подготовки кадров, внесённых в резерв;
- критерии и порядок исключения из резерва;
- процедуру анализа эффективности работы с резервом.

Формирование кадрового резерва может преследовать следующие цели:

- обеспечение преемственности управления с минимальными потерями времени и средств в процессе смены кадров, сокращение срока адаптации специалиста к новой должности;
- создание системы обновления руководящих кадров, позволяющей обеспечивать эффективный уровень руководства, соответствующий реальным современным требованиям;
- перевод процесса замены руководителей и специалистов на плановую основу; выявление перспективных сотрудников среди лиц, уже проявивших себя, знакомых со спецификой деятельности организации, и адресное вложение средств в их направленную подготовку.

Некоторые принципы формирования кадрового резерва, которые могут быть указаны в положении:

- добровольность включения кандидатов в резерв;
 - гласность при формировании резерва;
 - соблюдение равенства прав граждан при их включении в резерв;
 - приоритетность формирования резерва на конкурсной основе;
 - учёт текущей и перспективной потребности в замещении должностей;
- взаимосвязь должностного роста кандидатов с результатами оценки их профессионального уровня.

В положении может быть описан следующий порядок:

- отбор кандидатов для включения в резерв на основании личного заявления, оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Учитываются параметры: возраст, уровень образования, квалификационные требования по планируемой должности;
- использование методов отбора — анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, характеристик, результатов аттестаций, отчётов и др.), оценка качества труда, собеседование;
- ежегодная корректировка списков резерва — в ходе неё оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке плана обучения, исключении из резерва.

Положение о формировании кадрового резерва предприятия «Объединение «Союзпищепром», представлен в приложении 6.

Еще одной из важных задач перед кадровой службой стояла, построение HR-бренда. Для начала была разработана анкета для аудита HR-бренда (приложение 7), а также опросный лист сотрудников для определения отношения к предприятию (приложение 8).

Также, кадровой службой предприятия «Объединение «Союзпищепром», было сформулировано EVP предприятия, указанное в приложении 1 и 2 и разработана анкета для исследования EVP (приложение 9), об эффективности данного мероприятия.

И большую роль в работе предприятия играет вовлеченность сотрудников.

Вовлеченность является одним из важнейших факторов развития внутреннего HR - бренда компании. Она объединяет несколько аспектов, характеризующих персонал с исключительно положительной стороны, основными из которых считаются:

- приверженность корпоративным ценностям, причем весьма эмоциональная, побуждает человека заботиться о процветании предприятия и прилагать для этого максимум усилий;

- желание внести вклад в достижение целей предприятия и повысить ее эффективность становится для них приоритетом;
- мотивация исходит не только от руководства в виде достойной оплаты, но и изнутри — человек убежден в правоте своих действий и мыслей в отношении места работы, чем подталкивает себя к новым свершениям.

Опрос для определения индекса лояльности и вовлеченности сотрудников предприятия, является одним из самых популярных и простых методов оценки вовлеченности. Он позволяет уточнить, насколько человек готов рекомендовать организацию в качестве работодателя. Анализ проводится по нескольким параметрам:

- уровень мотивации;
- вовлеченность;
- коммуникации внутри компании;
- удовлетворенность.

Основываясь, из вышесказанного кадровая служба предприятия сделала выводы и создала анкету вовлеченности персонала (приложение 10).

Из важнейших задач для кадровой службы для предприятия «Объединение «Союзпищепром», является адаптация новых сотрудников. Поэтому, перед кадровой службой стояли задачи в разработке справочного руководства для новых сотрудников (приложение 11). Где указаны:

- общая информация о предприятии;
- структура предприятия;
- общие правила и процедуры (перечень локальных актов предприятия, порядок прохождения инструктажей, режим работы и отдыха и т.д.)
- кадровая политика предприятия;
- социальная программа предприятия;
- коммуникация.

Также кадровая служба разработала и ввела регламент по адаптации персонала, о чем писали выше и представлена в приложении 2.

Следующей задачей кадровой службой «Объединение «Союзпищепром», было разработать положение о наставничестве (приложение 12). Наставничество – это метод обучения и вовлечения нового сотрудника в работу под руководством опытного коллеги.

В данном положении были указаны:

- общие положения о наставничестве;
- термины и определения понятий наставничества;
- цели и задачи адаптации и наставничества;
- оформление наставничества;
- сроки адаптации;
- организационные основы наставничества;
- анализ работы стажера и наставника;
- система мотивации;
- права и обязанности участников адаптации.

А также были разработаны индивидуальные планы адаптации сотрудников, созданы карты контроля введения в должность, разработаны бланки по оценке сотрудника по результатам сопровождения стажировки, созданы анкеты по оценке процесса адаптации, все указано в приложении 11.

Результаты работы кадровой службы предприятия «Объединение «Союзпищепром», можно увидеть на рисунке 11, где видно, что коэффициент текучести в 2025 году снизился 26,5%.

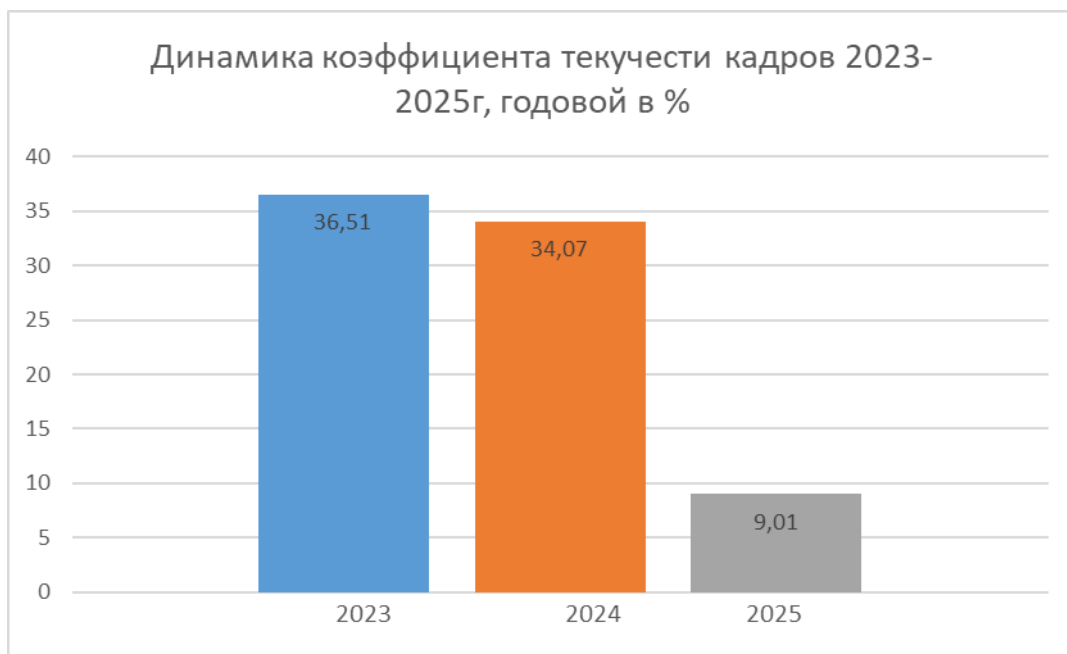


Рисунок 11. Динамика коэффициента текучести кадров, годовой в %.

Выводы по второй главе

Исследование и анализ результатов мероприятий по разработке кадровой политики предприятия осуществлялась на базе предприятия «Объединение «Союзпищепром».

Разработанная кадровая политика соответствует целям и задачам предприятия, направленная на привлечение, сохранения и развития персонала.

Исследования, проведенные на предприятии «Объединение «Союзпищепром», показали, что есть проблемы, которые успешно были решены кадровой службой предприятия, что позволило обеспечить стабильную работу предприятия.

На предприятии «Объединение «Союзпищепром» выявлена высокая текучесть кадров и благодаря проведенным мероприятиям коэффициент текучести снизился на 26,5%.

Также была выявлена тенденция «старения» коллектива, в 2023-2024 годах, что в дальнейшем могло негативно отобразиться на производительности предприятия. Для решения этой проблемы были разработаны мероприятия для

привлечения молодых специалистов, что благоприятно сказалось в 2025 году и процент молодых специалистов составил 22% от общего состава персонала.

Помимо этого, кадровая служба предприятия «Объединение «Союзпищепром»:

- разработала положение о кадровой политике предприятия, регламент о поиске и найме сотрудников;
 - проанализировала каналы привлечения/найма сотрудников, разработала мероприятия по привлечению кадров и снижению коэффициента текучести кадров;
- разработали положение о формировании кадрового резерва для предприятия «Объединение «Союзпищепром»;
- создали анкету и опросник для аудита HR-бренда и EVP, в том числе для определения вовлеченности сотрудников;
 - разработаны мероприятия для адаптации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги настоящей выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что цель исследования достигнута. Теоретический анализ исследования показал, что сутью кадровой политики предприятия является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития предприятия, т.е. кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики предприятия. Достижение цели кадровой политики предполагает создание баланса процесса привлечения, сохранения и развития персонала в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей персонала в строгом соответствии с нормативно-правовой и законодательной базы РФ.

Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может только то предприятие, которое сформулирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, глубоком анализе внешней среды и отражающую ограничения и условия функционирования предприятия.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

В работе были рассмотрены различные трактовки и взгляды известных ученых на понятие кадровой политики и стратегии управления персоналом. Были выделены основные элементы и обозначены традиционно выделяемые уровни кадровой политики.

Также сформулированы и рассмотрены основные принципы, на которых базируется кадровая политика и выявлены ключевые факторы внешней и внутренней среды, оказывающей на нее влияние.

В рамках выпускной квалифицированной работы было исследовано общество с ограниченной ответственностью «Объединение «Союзпищепром»,

российский производитель продуктов питания полного цикла, реализующее стратегию "от поля до прилавка" макаронных изделий, готовых завтраков, муки, крупяных изделий, растительных напитков.

Предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром», включает в себя три производственных площадки: Мелькомбинат, Крупозавод и обособленное подразделение «Варна», на которых работают около 2000 человек.

Тип организационной структуры управления предприятием: линейно-функциональный.

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Проанализировав кадровую политику предприятия «Объединение «Союзпищепром», были выявлены проблемы, которые могли бы негативно отразиться на дальнейшее развитие предприятия и требовали немедленных решений, что послужило для разработки и внедрения мероприятия по разработке кадровой политики.

Были определены основные направления по разработке кадровой политики, с учетом проблем кадровой политики предприятия «Объединение Союзпищепром». А также уделили особенное внимание выработке долгосрочной стратегии развития ценных кадров и привлечению новых специалистов, «безболезненной» оптимизации расходов и бюджета HR отдела, поддержанию имиджа предприятия на рынке труда, сохранению достойного уровня мотивации и уверенности сотрудников в своем будущем. Т.к. разрабатывая кадровую политику, предприятие подтверждает свою уникальность, высокую значимость сотрудников в ее деятельности и развитие ее конкурентной позиции на рынке труда.

Таким образом, перед кадровой службой предприятия «Объединение «Союзпищепром», были выставлены задачи, которые помогли разработать эффективную кадровую политику предприятия.

В ходе анализа результатов исследований мероприятий по разработке кадровой политики предприятия «Объединения «Союзпищепром» было выявлено, что мероприятия, проводимые кадровой службой, были успешными, что позволило обеспечить стабильную работу предприятия. Кадровая политика предприятия «Объединения «Союзпищепром» является эффективной и будет нести потенциальную выгоду для предприятия и его персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенар. голосованием 12.12.1993 с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования

01.07.2020, ред. от 14.03.2020 № 1-ФКЗ). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83686 (дата обращения:

2. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон № 197-ФЗ. (ред. от 06.04.2024). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения:

3. Авдеева И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : Учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова ; РАНХиГС. – Орел : Изд-во Среднерусского ин-та управления – фил. РАНХиГС, 2021. – 75 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. – Текст : непосредственный.

4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебник. – М. : Маркет ДС, 2020. – 420 с. – ISBN 978-5-7958-0168-1. – Текст : непосредственный.

5. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 50-52. – Текст : непосредственный.

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – СПб : Питер, Прогресс книга, 2023. –1038 с. – ISBN 978-5-4461-0375. – Текст : непосредственный

7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : Учебник и практикум / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2020. – 381 с. – ISBN 978-5-534-02345-9. – Текст : непосредственный.

8. Басенко В.П. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации /В. П. Басенко, В. А. Дианова // Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №3. – С. 38-45. - Текст : непосредственный.

9. Бобина Н.В. Самоменеджмент : Учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская. – Сочи : СГУ, 2020. – 184 с. – Текст : электронный // ЭБС IPRBOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html> (дата обращения: 29.01.2025).

10. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/238682>
11. Быкова А.А. Организационные структуры управления // Успешный бизнес. – Москва: Издательство Олма-пресс, 2023 – 160 с. – ISBN 5-94848-
12. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : Учебник. М. : ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2020. – С. 301 – ISBN 978-5-3920-1268-8. – Текст : непосредственный
13. Воронин А.А., Харитонов М.А. Модель численной оптимизации структуры оперативного ядра организации // Управление большими системами: сборник трудов. – 2012. - №39 – С. 82 – ISSN 1819-2440. – Текст (визуальный): непосредственный
14. Гарафиев И. З. Кадровое планирование и организация работы службы управления персоналом : Учебное пособие / И. З. Гарафиев. – Казань : Школа, 2020. – 83 с. – ISBN 978-5-00162-329-8. – Текст : непосредственный
15. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : Монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-91-768215-0. – Текст : непосредственный
16. Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2019. – 624 с. – ISBN 985-6080-82-7. – Текст : непосредственный.
17. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : Учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Юрайт, 2021. – 270 с. – ISBN 978-5-534-02990-1. – Текст : непосредственный
18. Десслер Г. Управление персоналом : пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с. – ISBN 978-5-00101-819-3. – Текст : непосредственный.
19. Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М. Ю. Дикусарова, М. В.

- Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 99–101.
20. Дырин С. П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. – СПб.: Петрополис, 2020. – 216 с. – ISBN 978-5-9676-0123-1. – Текст : непосредственный
21. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2024. – 374 с. – ISBN 978-5-16-019381-6. – Текст : непосредственный
22. Егоршин А. П. Карьера одаренного менеджера/ А. П. Егоршин, С. Г. Захарова – М.: Логос, – 2012. – 383 с. - ISBN 904-8-10-118832-1. – Текст : непосредственный
23. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9. – Текст : непосредственный
- Журавлев П. В. Менеджмент персонала. – М. : Экзамен, 2018. – 448 с. – ISBN 978-5-9984-0700-0. – Текст : непосредственный
25. Захарова О. Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 2. – С. 14-21. – Текст : непосредственный
26. Зорина О. О. Управление персоналом: право и экономика : Монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – М. : Юстицинформ, 2021. – 179 с. – ISBN 978-5-7205-1667-3. – Текст : непосредственный
27. Карякин А. М. Управление персоналом: Учебное пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2024. – 324 с. – ISBN 978-5-4365-9884-0. – Текст : непосредственный.
28. Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно- профессиональным продвижением и кадровым резервом. / Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2022. – 164 с. – ISBN 978-5-392-10151-1. – Текст : непосредственный

29. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Инфра-М, 2021. – 440 с. – ISBN 978-5-16-009561-5. – Текст : непосредственный
30. Кибанов А.Я. Кадровая политики и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Издательские решения, 2015. – 526 с. - ISBN 977-7-19-. – Текст : непосредственный
31. Коробейников К.А. Разработка эффективной кадровой политики предприятия (организации) // Молодой ученый. – 2018 – №42. – С. 3-5, –URL: <https://moluch.ru/archive/228/53081/> (дата обработки: 01.05.2025). - Текст: электронный
32. Кошель П. А. Словарь-справочник: экономика, внешняя торговля, выставки / П. А. Кошель; под общ. ред. В. Л. Малькевича. – М.: О-во сохранения лит. наследия, 2012. –344 с. - ISBN 970-1-5321-8851-9. – Текст: непосредственный.
33. Кузнецов Ю. В. Теория организации: Учебник / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2024. – 365 с. – ISBN 978-5-9916-2431-2. – Текст: непосредственный.
34. Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда /В. Н. Курочкин. – М. : Директ-Медиа, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-238-01419-7. – Текст : непосредственный
35. Куприянчук Е.Н., Щербаков Д.Д. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебник. – М.: Инфра-М, РИОР, 2019 – 256 с. - URL: <http://www.hr-forum.ru> – Текст: электронный
- Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 329 с. – ISBN 978-5-16-012559-6. – Текст : непосредственный.
- Латышева Н. А. Персонал современной организации: рекрутинг, отбор, развитие : Учебное пособие / Н. А. Латышева, Л. А. Шведов ; МИИТ. – М. : М

И

И

Т

38. Маслоу А.Г. Мотивация и личность - СПб.: Питер., 2023. - 392 с. - ISBN . – Текст : непосредственный
39. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 573 с. – ISBN 978-1-0158- . – Текст : непосредственный
40. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник.-М.:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 272 с. - ISBN 976-4-5568- 3645- . – Текст : непосредственный
41. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2022. - 424 с. - ISBN 971-8-8934-1169-1. – Текст : непосредственный
42. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. пособие и практикум для вузов/ Ю. Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская – 3-е изд., перераб. Т доп. - Москва: Юрайт, 2023. - 575 с. - ISBN 971-8-8934-1169-1. – Текст : непосредственный
43. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с. - ISBN 975-1-7478-3633-1. – Текст : непосредственный
44. Петрова Ю. И. Лучший как худший // Ведомости. 2018. №205. – С. 15- электронный
45. Пономарева И.К. Особенности мотивации труда управленческого персонала/И.К. Пономарева, С.Ш. Левина//Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов Междунар. научн.-практ. с
46. Потемкин В. К. Управление персоналом : Учебник /В. К. Потемкин. – СПб : Питер, Лидер, 2021. – 432 с. – ISBN 978-5-4461-9512-1. – Текст : непосредственный

н

а

р

а

47. Резникова О. С. Управление персоналом организации в условиях цифровизации : Монография / О. С. Резникова, Н. А. Симченко [и др.]; Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь : АРИАЛ, 2020. – 354 с. – ISBN 978-5-907310-34-6. – Текст : непосредственный.
48. Росстат: Приказ № 647 (от 16.12.2024). – Текст: электронный. - URL: обращения: 05.05.2025).
49. Росстат: Рынок труда, занятость и заработная плата. – Текст электронный. - URL: https://74.rosstat.gov.ru/labour_market (дата обращения:
50. Савруков Н. Т., Воронов Е. В. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 4. – С. 300-302. – Текст : непосредственный
51. Сакетт Т. Инструменты сильного рекрутинга : как найти и привлечь талантливых сотрудников / Тим Сакетт ; пер. с англ. Д. Гоголевой. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 221 с. – Пер. изд. : The talent fix. A leader's guide to recruiting great talent / Tim Sackett. – S. I. , 2018. – ISBN 978-5-9614-3270-1. – Текст : непосредственный.
52. Симонова И.А., Эскерханов М.М. Ошибки кадровой политики: Пути преодоления // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009 - №2.- С. 20-26. - Текст : непосредственный
53. Система Кадры: - Текст: электронный. – URL:
54. Сотникова С. И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М., 2017. 104 с. – ISBN 5-16-000713-X. – Текст : непосредственный.
55. Степанова С. М., Челнокова Н. Ю., Луховская О.К. Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 146 с. – ISBN 978-5-4486-0213-9. – Текст : электронный // ЭБС

56.

57. Управление персоналом : Учебник / К. В. Воденко и др. ; отв. ред. К. В. Воденко. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К° ; Ростов на Дону : Наука- Спектр, 2019. – 373 с. – ISBN 978-5-394-03444-2. – Текст : непосредственный

58. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации : Учебное пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – 370 с. – ISBN 978-5-7477-5203-0. – Текст : непосредственный

59. Фатеева С.В., Гончарова И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии//Вестник современных исследований. 2023. № 5 – С. 11-20. - Текст : непосредственный

60. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала// Основы экономики, управления и права. – 2023 . - № 1. – С. Текст : непосредственный

61. Цибарева М. Е. Кадровый менеджмент : Учебное пособие / М. Е. Цибарева. – Самара : Самарский ун-т, 2020. – 100 с. – ISBN 978-5-7883- 1493-8. –Текст : непосредственный

62. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография. – К.:МАУП, 2015- 576 с.- ISBN 970-3-4465- 8623-2. –Текст : непосредственный

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СОГЛАСОВАНО:

Постановлением профсоюзного
комитета: № ____ от _____ 2025г.

С.В.Шувалова
« ____ » _____ 2025 г.

УТВЕРЖДЕНО:

Генеральный директор
ООО «Объединение
«Союзпищепром»

В. Д.Филонов

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДБОРЕ, НАЙМЕ И АДАПТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

СОДЕРЖАНИЕ

1	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
2	ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЙ.....	4
3	ПОДБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА	

	3.1	Основные принципы подбора персонала.....	5
	3.2	Источники и методы подбора кандидатов.....	5
	3.3	База данных о соискателях.....	7
	3.4	Организация процесса подбора персонала	
	3.4.1	Работа с заявками на подбор персонала.....	8
	3.4.2	Отбор резюме и телефонное интервью с кандидатом.....	9
	3.4.3	Собеседование с кандидатом, проводимое с сотрудником службы по работе с персоналом	9
	3.4.4	Собеседование с кандидатом, проводимое руководителем структурного подразделения (инициатором подбора).....	10
	3.4.5	Проверка службой безопасности кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность).....	11
	3.4.6	Взятие рекомендаций по кандидату	11
	3.4.7	Встреча кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность), с внешним консультантом по вопросам определения должных психологических качеств.	12
	3.4.8	Встреча кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность), с Руководством Предприятия.....	12
	3.4.9	Обратная связь с кандидатом в случае отказа от его дальнейшего рассмотрения на вакантную должность по результатам собеседований.....	13
	3.5	Прием на работу.....	13
4		АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	14
5		ПРИЛОЖЕНИЯ	
		Приложение 1. Анкета кандидата.....	18
		Приложение 2. План адаптации сотрудника.....	19

	Приложение 3. Карта контроля введения в должность.....	20
	Приложение 4. Анкета обратной связи от сотрудника после прохождения адаптационного периода.....	21
	Приложение 5. Оценка работника по результатам испытательного срока (для категории «Специалист»).....	22
	Приложение 6. Оценка работника по результатам испытательного срока (для категории «Руководитель»).....	23
	Протокол заседания комиссии.....	24

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Положение о подборе, найме и адаптации руководителей и специалистов в ООО «Объединение «Союзпищепром» (далее Положение) вводится с целью внедрения системного подхода и регламентации процесса подбора, найма и адаптации персонала в ООО «Объединение «Союзпищепром» (далее Предприятие).

1.2 Данным Положением должны руководствоваться все лица, которые участвуют в процессе поиска, подбора, найма и адаптации персонала во всех подразделениях Предприятия, и представляющие интересы Предприятия на рынке труда, перед соискателями на вакантные должности и перед вновь трудоустроенными работниками.

1.3 Организация поиска, подбора и найма кандидатов на вакантные должности, последующая адаптация персонала на Предприятии находятся в компетенции Службы по работе с персоналом и Отдела кадров.

1.4. Руководство и должностные лица Предприятия могут проводить самостоятельный поиск, подбор и адаптацию персонала только по предварительному согласованию со Службой по работе с персоналом.

1.5 Основными целями данного Положения являются:

1) своевременная комплектация Предприятия наиболее качественными и продуктивными сотрудниками;

2) создание условий для максимально быстрого вхождения новичка в должность, условий для полной адаптации, и получения эффективной отдачи от сотрудника;

3) снижение текучести кадров на Предприятии в период прохождения испытательного срока.

1.6 Управление персоналом на Предприятии базируется на нескольких важных принципах:

- 1) принцип подбора персонала по деловым и личным качествам;
- 2) принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников;
- 3) принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- 4) принцип открытого соревнования: Предприятие поощряет соревнования между сотрудниками, претендующими на руководящие и/или ключевые должности;
- 5) принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям работника;
- 6) принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом должностных инструкций;
- 7) принцип повышения квалификации;
- 8) принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

1.7 Оперативность и качество подбора, а также успешная адаптация персонала во многом будут зависеть от следующих факторов:

- уровень заработной платы по должности соответствует среднерыночному по региону или выше среднерыночного;
- финансовая успешность, стабильность предприятия;
- устойчивая система ценностей, корпоративная культура и благоприятная атмосфера в коллективе;
- хорошая репутация (включая положительные отзывы бывших сотрудников и репутация компании в интернете);
- интересное содержание работы;
- гарантии долгосрочной занятости;
- возможность карьерного роста;
- высокая вовлеченность в процессы подбора и адаптации персонала линейных и вышестоящих руководителей.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЙ

Подбор персонала – процесс привлечения кандидатов соответствующей квалификации для замещения определенной должности.

Заявка – стандартизированная форма в 1С: УПП, которая фиксирует потребность в персонале.

Инициатор заявки – лицо, подающее заявку на подбор персонала (чаще всего руководитель подразделения, в которое осуществляется подбор).

Исполнитель (сотрудник службы по работе с персоналом) – лицо ответственное за поиск и подбор персонала.

Кандидат / претендент на замещение вакантной должности – лицо, участвующее в конкурсе на замещение вакантной профессии/должности.

Адаптация работников - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре.

Наставник (куратор) - должностное лицо, проработавшее на предприятии не менее одного года, который поможет вновь принятому работнику сориентироваться в новой для него обстановке, познакомит с алгоритмом работы, действующими правилами и окажет иную помощь в освоении должностных обязанностей.

Компетенция – поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения

Стоп–лист – перечень компаний (корпораций, организаций и т.д.), из которых не рассматривают кандидатов на вакансию/Ф.И.О. кандидатов, которые по каким-либо причинам не рассматриваются на определенную вакансию.

Предложение о работе (для руководителей и ключевых сотрудников) – это предложение о работе, оформленное в письменном виде, которое закрепляет за работодателем готовность принять на работу сотрудника, в нем указывается позиция, зона ответственности, должностные обязанности, условия работы и мотивация.

Руководство Предприятия - лица, занимающие должности Директора по стратегическому планированию, Генерального директора, Директора по развитию бизнеса, Руководителей Исполнительной дирекции, и имеющие права подписи на исходящих и распорядительных документах.

«Битрикс24» (Битрикс) — российский сервис для управления бизнесом, который позволяет управлять бизнесом в режиме «одного окна», включающий в себя: CRM. менеджер задач. корпоративную социальную сеть, чаты, облачное хранилище и онлайн-документы, календарь, бизнес-процессы и др.

Корпоративный университет – система внутрифирменной подготовки персонала, которая работает на стратегические цели компании.

E-Staff - это система, которая автоматизирует полный цикл подбора персонала на всех этапах работы с кандидатами.

3. ПОДБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

3.1 Основные принципы подбора персонала

Основанием для открытия вакантной позиции может быть:

- увольнение сотрудника, ранее занимавшего данную должность;
- плановая замена сотрудника занимающего должность;
- перевод сотрудника на другую должность;
- введение в штатное расписание новой штатной единицы.

3.2 Источники и методы подбора кандидатов

3.2.1 Для поиска персонала на Предприятии используются разные методы:

Рекрутинг – поиск на вакансии, не требующие ни большого опыта работы, ни высокой квалификации. Целевая аудитория – люди, уже находящиеся в поисках работы;

Целенаправленный поиск (Exclusive search) – поиск кандидатов редких должностей или специалистов на руководящие позиции. Такой поиск ведется как среди тех, кто ищет работу, так и среди тех, которые еще работают;

Поиск конкретного специалиста (Headhunting) – используется, когда необходим именно этот специалист, как правило, на позицию топ-менеджера. Этот метод используется при поиске ключевых и редких сотрудников, которые, как правило, успешно работают в других компаниях.

При целенаправленном поиске и поиске конкретного специалиста Служба по работе с персоналом может инициировать обращение в соответствующие кадровые агентства по согласованию с Руководством Предприятия.

При поиске кандидатов на вакантные места используют самые разные, внутренние и внешние источники привлечения соискателей.

3.2.2 На предприятии используются следующие возможные источники поиска персонала:

- размещение вакансии на корпоративном портале в разделе «Вакансии»;

— использование баз данных резюме / контактов кандидатов. Выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся кандидатов из внешнего резерва в базе (в т.ч. из E-Staff);

— информация от соискателей о других специалистах;

— информация о потенциальных кандидатах от сотрудников Предприятия (в т.ч. проведение акции «Приведи друга»), представителей партнеров;

— поиск среди работников Предприятия (ротация кадров);

— использование специализированных сайтов сети Интернет, например таких, как hh.ru, zarplata.ru, avito.ru и др.;

— использование печатных/теле/видео источников, размещение объявлений в СМИ;

— распространение листовок с вакансиями на территории предприятия, на улицах, в магазинах, в жилых домах (лифтах), общественном транспорте, поблизости с предприятиями региона, в которых проводится оптимизация численности;

— вузы и профильные учебные заведения;

— заявки в кадровые агентства, центры занятости;

— участие в мероприятии «Ярмарка вакансий», профессиональных выставочных мероприятиях, презентациях, конференциях тематического характера;

— использование социальных сетей, например таких, как VK (Вконтакте), Telegram, Instagram, Facebook, Linkedin Twitter, обращение к тематическим веб-ресурсам, занимающихся размещением объявлений соискателей и работодателей;

— привлечение персонала разных профессий из провинциальных регионов с низким уровнем жизни населения;

— прямой поиск соискателей. Осуществляется посредством поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах, сбора рекомендаций, установления контакта с интересующими кандидатами;

— другие методы.

3.2.3 Источник подбора кандидатов выбирается в зависимости от уровня вакантной профессии/должности, сложности поиска и особых требований к кандидатам.

3.2.4 По согласованию с Директором по планированию и развитию персонала работник службы по работе с персоналом выбирает наиболее эффективный и рентабельный источник подбора.

3.2.5 Одновременно с организацией внешнего поиска кандидатов возможно рассмотрение внутренних кандидатов из числа работников Предприятия.

Рассмотрение внутренних кандидатов возможно только в случае, если информация о поиске не является конфиденциальной.

3.3 База данных о соискателях

В целях повышения качества процедур подбора персонала, хранения и пользования данными о подборе на предприятии ведется База данных о соискателях (например, в системе E-staff).

Информацию о кандидате в Базу данных заносит специалист Службы по работе с персоналом, у которого эта вакансия находится в работе. Информация о кандидате должна содержать фамилию и имя, дату занесения информации в базу, резюме кандидата, данные об источнике, где было найдено резюме, также название должности, на которую претендует кандидат, информацию о контактных данных. В случае если резюме поступило от кадрового агентства без указания контактной информации, то в базу вносятся данные о кадровом агентстве и контактном лице, с которым будет вестись работа по данному кандидату.

По каждому соискателю в базу систематически вносится информация о том, на какой стадии находится работа рекрутера с кандидатом. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться соответствующим образом.

3.4 Организация процесса подбора персонала

3.4.1 Работа с заявками на подбор персонала

Подбор персонала на конкретную вакансию инициирует непосредственный руководитель структурного подразделения.

В зависимости от специфики деятельности руководитель структурного подразделения может подобрать необходимую кандидатуру самостоятельно.

В случае привлечения Службы по работе с персоналом к подбору кандидата, а также при возникновении вакансии или получении достоверной информации о том, что в известный срок должность станет вакантной, инициатор и/или непосредственный руководитель в срок не более 3 (трех)

рабочих дней направляет в 1С:УПП заполненную форму «Заявка на подбор персонала».

В Заявке указывается название должности, подразделение, квалификационные требования, должностные обязанности, уровень заработной платы (на руки), график работы и т.п. дополнительные требования и навыки работы.

Заявляемый уровень заработной платы (на руки), при необходимости, должен быть согласован с работниками отдела труда и заработной платы. При заполнении раздела «Должностные обязанности» Инициатор должен руководствоваться:

- должностными инструкциями по имеющейся вакансии;
- корпоративными и управленческими компетенциями, предоставленными по имеющейся вакансии.

Заполненная инициатором форма заявки в электронном виде в течение одного рабочего дня должна быть согласована с работником Службы по работе с персоналом и взята в работу.

После согласования электронной заявки работник Службы по работе с персоналом организует заявочную кампанию, используя различные источники поиска персонала.

Служба по работе с персоналом проводит переговоры с Инициатором, с целью определения для себя взаимодействия по Заявке. Уточняет график встреч и готовность руководителя структурного подразделения принимать участие в предварительном просмотре резюме потенциальных кандидатов на данную вакансию. Инициатор может отклонить резюме кандидата на замещение вакантной должности с обязательным комментарием причины.

В случае, если Инициатор имеет перечень компаний/кандидатов, из которых/ которые не могут рассматриваться на данную вакансию, то он может сформировать «стоп-лист» для исполнителя, который предоставляется в виде списка

В случае, если необходимость в подборе теряет актуальность, инициатор заявки, немедленно сообщает об этом сотруднику Службы по работе с персоналом (с указанием причины) для прекращения работы над данной Заявкой.

3.4.2 Отбор резюме и телефонное интервью с кандидатом

Сотрудник Службы по работе с персоналом отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам и проводит предварительное телефонное интервью.

При первичном телефонном общении с кандидатами, заинтересованными в вакансиях, сотрудник Службы по работе с персоналом

выявляет соответствие формальным требованиям и степени заинтересованности кандидата (возраст, уровень притязаний, желаемые условия труда и т.д.).

В случае выявления соответствия первичным требованиям по итогам телефонного интервью, происходит приглашение кандидатов на очное собеседование или на онлайн-собеседование.

Приглашение можно сделать в устной форме по телефону, но лучше отправить соответствующее смс-сообщение, которое содержит точные время и место встречи, адрес Предприятия (при необходимости), ФИО контактного лица.

3.4.3 Собеседование с кандидатом, проводимое с сотрудником службы по работе с персоналом

Если у кандидата нет развернутого резюме, ему необходимо заполнить анкету по форме Предприятия (Приложение 1).

Первичное очное собеседование проводит сотрудник Службы по работе с персоналом, который принял Заявку в работу, по соответствующему стандарту:

- установление контакта (приветствие кандидата, создание благоприятной атмосферы, информация о компании, презентация вакансии 3-7 мин.);
- интервью с кандидатом (10-30 мин.);
- вопросы кандидата (3-7 мин.);
- завершение собеседования (договоренность о дальнейших действиях, выражение благодарности за участие в собеседовании) (2-3 мин.).

В процессе интервью:

- рассматриваются представленные соискателем документы, делаются предварительные выводы о соответствии заявленных в резюме данных;
- оцениваются деловые, профессиональные качества соискателя и результаты его профессиональной деятельности на предыдущих рабочих местах;
- задаются соискателю сопутствующие вопросы, касающиеся профессиональной деятельности, образования, опыта и прочих данных.

Проводить собеседование с кандидатом необходимо таким образом, что даже в случае не соответствия кандидата должности, у него должно остаться положительное впечатление о Предприятии.

Для кандидатов, успешно прошедших первичное собеседование и претендующих на ключевые должности, в т.ч. на должности Управления продаж, может предлагаться участие в профессиональном тестировании. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке, к профессиональным и личностным особенностям соискателя.

Непосредственное участие в разработке профессиональных тестов, кейсовых заданий для кандидатов принимает руководитель структурного подразделения и/или директор по соответствующему направлению работы.

Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в Службе по работе с персоналом соответствующим образом.

Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

3.4.4 Собеседование с кандидатом, проводимое руководителем структурного подразделения (инициатором подбора)

По результатам проведенного собеседования с сотрудником Службы по работе с персоналом принимается решение о допуске кандидата на собеседование с Инициатором и/или руководителем структурного подразделения.

Предварительно данные кандидата (резюме, анкета, результаты тестирования (при наличии), характеристика кандидата), прошедшего отбор в службе по работе с персоналом, могут с комментариями быть отправлены по электронной почте или через Битрикс на рассмотрение руководителю подразделения.

Руководитель подразделения в процессе собеседования с кандидатом должен определить его профессиональные навыки, используемые методы работы, соответствующие личностные качества, в т.ч. навыки командной работы, информацию по поводу возможного сотрудничества с ним в будущем.

В течение одного рабочего дня руководитель подразделения обязан предоставить обратную связь по кандидату сотруднику Службы по работе с персоналом.

3.4.5 Проверка службой безопасности кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность)

В случае если работник Службы по работе с персоналом и Инициатор и/или руководитель подразделения согласовали отобранного кандидата, то его данные направляются для проверки к сотруднику службы безопасности. При проверке кандидата особе внимание уделяется следующим фактам:

- достоверность сведений, указанных в анкете/резюме;
- наличие просроченных кредитов;
- наличие непогашенной судимости;
- наличие исполнительного производства в отношении кандидата и членов его семьи;
- аффилированность кандидата и членов его семьи с фирмами-«однодневками», ликвидированными, находящимися в реорганизации, ликвидации, банкротства;
- работа кандидата в собственных компаниях, фирмах-«однодневках», зарегистрированных по местам массовой регистрации;
- другие факты, способные повлечь имиджевые и финансовые риски для работодателя.

В течение одного рабочего дня сотрудник службы безопасности обязан предоставить обратную связь по кандидату сотруднику Службы по работе с персоналом.

3.4.6 Взятие рекомендаций по кандидату

По инициативе Службы по работе с персоналом и/или Руководства Предприятия у вероятного претендента на замещение вакантной должности могут быть запрошены рекомендации с предыдущих мест работы и/или телефоны рекомендателей.

К рекомендациям стоит относиться как к дополнительной гарантии благонадежности кандидата и ни в коем случае не стоит делать выводы только исходя из этой субъективной оценки.

Наиболее эффективным методом получения достоверной информации о кандидате являются устные рекомендации. За ними желательно обращаться не только к лицам, указанным самим соискателем в качестве его рекомендателей, но и к другим сотрудникам, которые работали с этим человеком и достаточно в полной мере могут охарактеризовать его личностные и профессиональные качества.

По возможности, при общении с рекомендателем необходимо получить ответы на следующие вопросы по кандидату:

- Как бы вы охарактеризовали его/ее отношение к работе?
- Каковы были его/ее основные достижения?
- Почему он/она покинул Вашу компанию?
- Каковы на Ваш взгляд его/ее сильные стороны?
- Какие его/ее качества нуждаются в улучшении?

— Хотели бы продолжать с ним/ней сотрудничать?

В каждом конкретном случае этот список вопросов может дополняться в зависимости от уровня должности, на которую соискатель претендует.

В случае отказа кандидата от дачи согласия на запрос рекомендаций на него с предыдущих мест работы - решение о дальнейшем участии кандидата в процессе рассмотрения на вакансию принимается в индивидуальном порядке.

3.4.7 Встреча кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность), с внешним консультантом по вопросам определения должных психологических качеств.

В целях повышения эффективности подбора персонала, более полной оценки профессиональных и деловых качеств кандидатов на предприятии может проводиться такие методы как психологическое тестирование, индивидуальное типологическое тестирование (метод функциональных проб), Brainteaser-интервью (метод, направленный на выявление у потенциального сотрудника способностей мыслить креативно и аналитических навыков) и т.п.

В течение одного рабочего дня Специалист, отвечающий за данную диагностику, обязан предоставить обратную связь по кандидату сотруднику Службы по работе с персоналом.

3.4.8 Встреча кандидата, претендующего на ключевую вакантную позицию (вкл. руководящую должность), с Руководством Предприятия

Специалист службы по работе с персоналом предоставляет Руководству развернутые данные (по возможности) о кандидате, а именно резюме и информацию, полученную по результатам сбора сведений, указанных в пп. 3.4.3 - 3.4.7.

В случае готовности Руководства рассмотреть кандидата, претендующего на замещение ключевой управленческой вакансии, собеседование организуется в удобное для Руководства время.

В случае одобрения кандидата и по результатам финального собеседования сотрудник Службы по работе с персоналом уточняет необходимые детали и подготавливает, при необходимости, кандидату Предложение о работе, которое отправляется на электронный адрес кандидата либо вручается ему лично.

3.4.9 Обратная связь с кандидатом в случае отказа от его дальнейшего рассмотрения на вакантную должность по результатам собеседований

По массовым позициям нужно договориться с кандидатом заранее (по результатам встреч в соответствии с пп. 3.4.3 или 3.4.4), что только в случае положительного решения ему в течение 2-3 рабочих дней поступит соответствующий звонок или смс-сообщение.

По результатам рассмотрения кандидатов на ключевые вакантные позиции (вкл. руководящие должности) в обязательном порядке предоставляется устно или письменно обратная связь, вне зависимости исхода результатов проведенных встреч. В случае отказа – необходимо поблагодарить кандидата за проявленный интерес к Предприятию и выразить сожаление в связи с отрицательным результатом собеседования. Далее, при необходимости, можно изложить причину отказа, связанную с деловыми качествами соискателя. Причина отказа не должна противоречить нормам трудового законодательства.

3.5 Прием на работ
3.5.1 После окончательного согласования и утверждения кандидатуры Руководителем структурного подразделения и/или Руководством Предприятия, сотрудник Службы по работе с персоналом сообщает о результатах согласования утвержденному кандидату и, в случае принятия предложения о работе кандидатом направляет его в Отдел кадров с целью получения направления для прохождения медосмотра в установленном порядке. Далее сотрудник Службы по работе с персоналом выясняет у кандидата, в какой срок он готов приступить к работе (с учетом возможной отработки, которая может быть определена на предыдущем месте работы), соответствующие данные предоставляются Руководителю структурного подразделения.

Руководитель подразделения обязан обеспечить наличие, оснащенность и комплектацию рабочего места нового сотрудника за 2-3 рабочих дня до его выхода на работу.

3.5.3 При выходе на работу новый сотрудник проходит процедуру оформления (заключения трудового договора) в Отделе кадров, в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ и порядком, установленным на Предприятии (в т.ч. в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка).

3.5.4 В первый рабочий день трудоустроенного кандидата соответствующая Заявка на подбор персонала закрывается.

4. АДАПАТЦІЯ ПЕРСОНАЛА

4.1 За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает Служба по работе с персоналом и руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник.

4.2 Процедуру адаптации работников используют с целью:

- обеспечить более быстрое вхождение в должность нового работника;
- уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу;
- сформировать позитивный образ Предприятия;
- уменьшить дискомфорт первых дней работы;
- упростить объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

4.3 Продолжительность адаптационного периода приравнивается к периоду срока испытания.

4.4 Процесс адаптации нового работника состоит из следующих этапов:

Первый этап адаптации — подготовительный. Основная задача — создать у сотрудника положительное впечатление о Предприятии и не оставить его без присмотра.

Подготовительный этап адаптации — это работа с сотрудником в период до подписания трудового договора. Здесь важно показать новичку, что вы действительно его ждёте, создать для него комфортные условия, чтобы в первый рабочий день сотрудник не растерялся. Для этого можно предпринять несколько действий:

- провести обязательные инструктажи, например, по охране труда и промышленной безопасности, по противопожарной безопасности, электробезопасности, гражданской обороне, производственной санитарии и гигиене труда;
- ознакомить работника с действующими на Предприятии локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника: Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка (в т.ч. с режимом рабочего времени и времени отдыха/графиком работы), локальными нормативными актами, регулирующими систему оплаты труда, Политикой руководства объединения «Союзпищепром» в области обеспечения качества продукции и услуг, Положением о персональных данных, Инструкцией о пропускном и внутриобъектовом режимах, Инструкцией по охране труда при передвижении по территории и производственным помещениям ООО «Объединение

«Союзпищепром», Положением о материальной ответственности работников предприятия. Руководитель структурного подразделения должен ознакомить работника с должностной инструкцией и результатами специальной оценки условий труда, и иными документами, касающимися трудовой функции работника, локальными актами по охране труда;

- организовать рабочее место и обеспечить всеми необходимыми принадлежностями;

- подготовить План адаптации на период испытательного срока (при необходимости, для работников Управления продаж), закрепить наставника на период адаптации (Образец предоставлен в Приложении 2);

- по возможности, заранее познакомить сотрудника с руководством и коллегами, с наставником (куратором), закрепленным за ним на период испытания.

Второй этап адаптации – вводный, это первый день работы новичка. На этом этапе необходимо:

- обеспечить доступ к необходимым базам данных (1С, 1С: Документооборот, Битрикс), создать электронный адрес и доступ к чату (при необходимости)

- организовать для претендента дистанционное обучение либо предоставить необходимую информацию, чтобы он впитал базовые знания и был готов к решению задач;

- отправить новичку через Битрикс приветственное письмо, вложением которого будет являться «Книга новичка», в ней будут изложены ссылки на основные регламенты и локальные нормативные акты, информацию бытового характера: об обедах, опозданиях, перекурах, способах получения канцелярии и т.п., видеоэкскурсию по предприятию и другие полезные ссылки;

- провести в очном формате экскурсию по подразделению и зданию, в котором будет работать сотрудник;

- непосредственному руководителю совместно с наставником (куратором) необходимо заполнить Карту контроля введения в должность (Образец представлен в Приложении 3);

- выдать План адаптации на период испытательного срока;

- предусмотреть мероприятия, которые помогут новому сотруднику освоиться на рабочем месте и включить в процесс (при необходимости).

Третий этап адаптации – введение в должность, это наиболее продолжительный период адаптации. Как правило, он длится три месяца. В это время новичок знакомится со своими обязанностями, проходит обучение в Корпоративном университете, так и в ходе работы: выполняет последовательно задания, представленные в Плана адаптации, данные задания не должны выходить за рамки должностной инструкции по конкретной должности. План адаптации подготавливается в 3х экземплярах руководителем структурного подразделения при участии (при необходимости) Службы по работе с персоналом, согласовывается с наставниками, директором по направлению и доводится до сведения всех должностных лиц, чьи фамилии указываются как ответственных за помощь в адаптации по соответствующему вопросу. Один экземпляр Плана хранится у руководителя структурного подразделения, второй экземпляр - у Работника и третий экземпляр передается на хранение в службу по работе с персоналом.

На этом этапе можно инициировать проведение экскурсии по предприятию (при необходимости).

Четвертый этап адаптации является завершающим, этот этап привязывают к окончанию испытательного срока. Если сотрудник продолжает работать, завершающий этап наступает, когда он полностью привыкает к рабочей атмосфере и выходит на нормальную производительность труда. Таким образом, на этом этапе проверяют не только ход адаптации сотрудника, но и прохождение им испытания. На этом же этапе можно, например, собрать от новичка и его руководителя обратную связь о работе наставника.

4.5 В процессе прохождения адаптации Службе по работе с персоналом, наставнику и руководителю подразделения необходимо проводить с работником совместно или по отдельности адаптационные беседы.

Сотрудник Службы по работе с персоналом, осуществляя функции психолога:

- выясняет мнение работника о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности на Предприятии с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам;

- выявляет психологические сложности в процессе адаптации;

- дает обратную связь по результатам бесед(ы) руководителю структурного подразделения,

Руководитель структурного подразделения и/или наставник с целью устранения возможных угроз, из-за которых работник может не пройти испытательный срок:

- проводит беседы для выявления потребности нового работника в дополнительной информации;

- проводит оценку результатов деятельности за каждую прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявляет причины и способы их преодоления);
- определяет задачи, которые необходимо выполнить работнику на соответствующем этапе адаптации.

4.6 Порядок подведения итогов адаптации

4.6.1 За десять рабочих дней до окончания срока испытания непосредственный руководитель и работник совместно с наставником обсуждают соответствие поставленных в плане адаптации задач конкретным достигнутым результатам.

4.6.2 Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у работника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение работника отвечает требованиям его должности и руководства;
- рабочие показатели работника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у работника выражено желание совершенствоваться в должности, с которой он связывает свое ближайшее будущее;
- работник чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего труда справедливой.

4.6.3 Не позднее, чем за семь рабочих дней до окончания срока испытания Служба по работе с персоналом оповещает сотрудника и ответственных за его адаптацию о дате заседания комиссии по результатам испытательного срока, выдает сотруднику Анкету обратной связи после прохождения адаптационного периода (Приложение 4), руководителю подразделения - форму оценки работника по результатам испытательного срока для категории специалиста (Приложение 5) или для категории руководителя (Приложение 6). Заполненные документы своевременно должны быть предоставлены в Службу по работе с персоналом.

4.6.4 На данной комиссии работник отчитывается по конкретным достигнутым результатам, в соответствии поставленными в плане адаптации задачами. По результатам заседания комиссии составляется соответствующий протокол (Приложение 7).

4.6.5 Заключение о результатах работы сотрудника в период прохождения испытания, план адаптации на время испытания с отметками непосредственного руководителя и наставника и протокол комиссии хранятся в Службе по работе с персоналом соответствующим образом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

ПРИЛОЖЕНИЕ 11
ООО «Объединение «Союзпищепром»



КНИГА НОВОГО СОТРУДНИКА

СПРАВОЧНОЕ РУКОВОДСТВО

**ПОЗДРАВЛЯЕМ ВАС
С НАЧАЛОМ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»!**

Это справочное руководство поможет Вам быстро освоиться в новых условиях, лучше понять особенности корпоративной культуры, познакомиться с существующими традициями, правилами и стандартами работы, узнать Компанию, в которую Вы пришли работать.

Из этой книги Вы узнаете о:

- истории развития и достижениях Компании;
- структуре и руководстве Компании;
- основных процедурах, которые будут сопровождать Вашу деятельность;
- нормах и правилах работы;
- корпоративных традициях;
- и многом другом.

Мы надеемся, что, ознакомившись с содержанием этой книги, Вы оцените масштаб деятельности компании ООО «Объединение «Союзпищепром», ее потенциал и преимущества.

От лица всей Компании желаем Вам больших успехов в профессиональной деятельности!

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 1.1. История компании
- 1.2. Объединение «Союзпищепром» сегодня

2. СТРУКТУРА

- 2.1. Адрес компании, карта, транспортные маршруты
- 2.2. Расположение служб и подразделений в офисе
- 2.3. Основные служебные помещения

3. ОБЩИЕ ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ

- 3.1. Перечень локальных нормативных актов
- 3.2. Прием на работу
- 3.3. Испытательный срок
- 3.4. Порядок прохождения инструктажей
- 3.5. Режим работы
- 3.6. Время отдыха
- 3.7. Отсутствие на рабочем месте. Временная нетрудоспособность
- 3.8. Командировки
- 3.9. Дисциплинарные взыскания
- 3.10. Увольнение
- 3.11. Пропускной режим
- 3.12. Оформление банковской карты и выплата заработной платы
- 3.13. Корпоративная мобильная связь
- 3.14. Внешний вид работника
- 3.15. Административные вопросы: получение канцтоваров, бумаги, визиток

4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- 4.1. Поиск, отбор, наем персонала
- 4.2. Адаптация
- 4.3. Обучение работников
- 4.4. Награждение и поощрение работников
- 4.5. Корпоративные мероприятия

5. СОЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

6. КОММУНИКАЦИИ

- 6.1. Корпоративный телефон. Общие правила
- 6.2. Электронная переписка. Общие правила
- 6.3. Телефонный справочник Компании
- 6.4. CRM-система Битрикс 24 «Союзпищепром»
- 6.5. Полезные контакты

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1.1. История компании

В 1898г. челябинский купец 2-й гильдии Иван Петрович Кузнецов, вместе с сыновьями Владимиром и Дмитрием построил на берегу реки Миасс одну из первых на Южном Урале мощную паровую крупчатую мельницу. С этой даты начинается история современного предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром».

В 1911 году сменился хозяин, им стал кустанайский купец Михаил Петрович Архипов. В течение 8 лет мельница называлась Архиповской.

В 1919г. году предприятие купца Михаила Архипова было национализировано и передано в ведении мельничного отдела при губернском Совете народного хозяйства.

В истории предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» важное место занимает деятельность Анатолия Федоровича Григоровича, лауреата государственной премии, заложившего основы индустриального развития российской мукомольной промышленности.

В 1935 г после окончания технологического факультета Томского института зерна и муки приступил к работе инженер Анатолий Федорович Григорович. На счету инженера Григоровича свыше 100 рационализаторских предложений, и 15 изобретений, главным в их ряду можно назвать камнеотборочную машину – машина для промышленной очистки зерна от минеральной примеси.

С деятельностью инженера – рационализатора Григоровича связано развитие предприятия и в 80-90 хх. годах. И после выхода на пенсию он не оставил производство и более 30 лет консультировал коллег, строивших новые производственные цеха и подразделения. В 1992г. Комбинату хлебопродуктов № 2 (ныне современное предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром») присвоено имя старейшего работника инженера-рационализатора А.Ф. Григоровича.

С 1987 г. начинается новая история развития Комбината хлебопродуктов им. Григоровича. Ее по праву связывают с именем президента объединения Александра Павловича Берестова. После окончания Алтайского политехнического института в 1979 г. молодой специалист Берестов начал свою трудовую деятельность на Челябинском хлебокомбинате № 1 (ныне Крупозавод) в должности мастера элеватора и вырос до заместителя главного инженера. Без отрыва от производства защитил диссертацию. В марте 1987 г. Александр Павлович Берестов принял участие в выборах директора на комбинате хлебопродуктов № 2 и стал первым избранным трудовым коллективом руководителем предприятия.

В декабре 2010г. две производственные площадки КХП им. Григоровича и ЧКХП № 1 объединились. ЧКХП № 1 (ныне Крупозавод) – мощное зерноперерабатывающее предприятие, включающее 6 технологических цехов, производственный элеватор емкостью 600 тонн в сутки, Шершневыский элеватор емкостью 900 тонн в сутки. Слияние двух комбинатов позволило укрупнить производственный потенциал «Союзпищепрома», объединить кадровый и административный ресурсы комбинатов.

А в мае 2014г. произошло переименование КХП им. Григоровича в ООО «Объединение «Союзпищепром» (ныне площадка Мелькомбинат).

В феврале 2018г. произошло объединение ООО «Объединение «Союзпищепром» с ОАО "Варненским комбинатом хлебопродуктов"

1.2. Объединение «Союзпищепром» сегодня

В настоящее время холдинг «СОЮЗПИЩЕПРОМ» - это одно из крупнейших российских предприятий-производителей в состав которого входят:

1. **ООО «Объединение «Союзпищепром»** (мука, хлебобулочные изделия, макаронные изделия, крупы, многозерновые хлопья, каши, готовые гарниры, готовые завтраки, комбикорма, слоёное тесто, растительные напитки)
2. **ООО «Чебаркульская птица»** (яйцо, яичный меланж, мясо цыплят-

бройлеров, варено-копченые изделия из мяса цыплят-бройлеров, сельскохозяйственные культуры, комбикорма, семена)

3. **ООО Агрофирма «Павловское»** (выращивание сельскохозяйственных культур)

По оценкам отраслевых экспертов, холдинг «Союзпищепром» входит в первую тройку производителей продуктов питания УрФО и в первую двадцатку российских поставщиков бакалеи. По данным журнала «Эксперт» «Союзпищепром» в 2019 году вошел в двадцатку наиболее быстрорастущих российских компаний агропромышленного комплекса.

«Союзпищепром» - один из крупнейших агрохолдингов Урала, работает по принципу от поля до прилавка.

«Третий век мы кормим Россию» - слоган предприятия, которое выпускает весь набор базовых продуктов питания.

Миссия компании: **«Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений»**

Исторически предприятие построено для производства муки, но сегодня это многопрофильный холдинг, где из зерна научились делать все, даже инновационное «растительное молоко».

Союзпищепром - это мощный технологический комплекс новейшего оборудования ведущих мировых марок: Buhler AG, Fava, Mill servis, Hartmann, Linko, Zucami, Big Datchmen, Muyang и др.

Объединение выпускает высококачественную продукцию: муку, макаронные изделия, каши с добавками, крупы фасованные, растительные масла, слоеное тесто и изделия из него, готовые завтраки, снеки, хлебцы, растительные напитки и комбикорма.

Торговые марки **«Царь»**, **«Green Milk»**, **«Союзпищепром»**, **«Здоровое меню»**, **«Dr.Naturi»**, **«Честный продукт»**, **«Imperial cuisine»**, **«Затейница»**, **«Mini Mills»**, **«Корона»**, **«Кладовая Здоровья»**, **«Корона востока»**, **«Хру Смайлики»**, **«Chipas»**, **«Free chat»**.

Подтверждением высокого качества продукта являются многочисленные экологические сертификаты, медаль Международного экологического фонда и другие награды престижных российских и международных продовольственных выставок: "Сто лучших товаров России", "Золотая осень", "ПродЭкспо", WorldFood Moscow.

2. СТРУКТУРА

ООО «Объединение «Союзпищепром», включает в себя три производственные площадки: Мелькомбинат, Крупозавод и обособленное подразделение «Варна», на которых работают около 2000 чел.

Исполнительная дирекция ООО «Объединения «Союзпищепром»:

Президент холдинга	Берестов Александр Павлович
Генеральный директор	Филонов Вячеслав Дмитриевич
Директор по развитию бизнеса	Берестов Павел Александрович
Главный инженер	Довбенко Евгений Васильевич
Главный технолог	Еременко Михаил Васильевич
Главный инженер Крупозавода	Казаков Сергей Михайлович
Директор по корпоративному управлению	Попова Галина Алексеевна
Главный бухгалтер	Хомякова Людмила Анатольевна
Директор по планированию и развитию персонала	Яковлева Наталья Евгеньевна
Главный юрист	Кармакова Ольга Валерьевна
Директор по закупкам	Кузнецов Александр Михайлович
Директор по качеству	Перчаткина Светлана Олеговна
Директор по логистике	Абакумов Сергей Николаевич
Заместитель генерального директора по строительству	Штурмин Валерий Владимирович
Заместитель главного инженера по безопасности труда	Шувалова Светлана Валерьевна

Производственные цеха площадки Мелькомбинат:

- Элеватор.
- Мукомольный цех:
 - участок по производству муки,
 - склад готовой продукции,
 - участок выбоа и фасовки.
- Комбикормовый цех:
 - участок выбоа,
 - участок по производству комбикормов,
 - участок по производству премиксов.
- Цех слоеного теста;
- Цех готовых завтраков:
 - участок кукурузных хлопьев,
 - участок кукурузных палочек,
 - участок кукурузной муки,
 - участок подушечек,
 - участок снэк.
- Цех макарон:
 - линия по производству коротких макаронных изделий,
 - линия по производству длинных макаронных изделий,
 - линия №2 производству коротких макаронных изделий

Производственные цеха Крупозавода:

1. Цех №1:
 - овсоцех,
 - геркулесное отделение.
2. Цех №2-3:
 - кормоцех,
 - крупоцех.
3. Цех №4:
 - цех по производству муки,
 - цех по производству лапши,
 - цех по производству растительных напитков.

4. Цех №5
5. Цех №6
6. Производственный элеватор

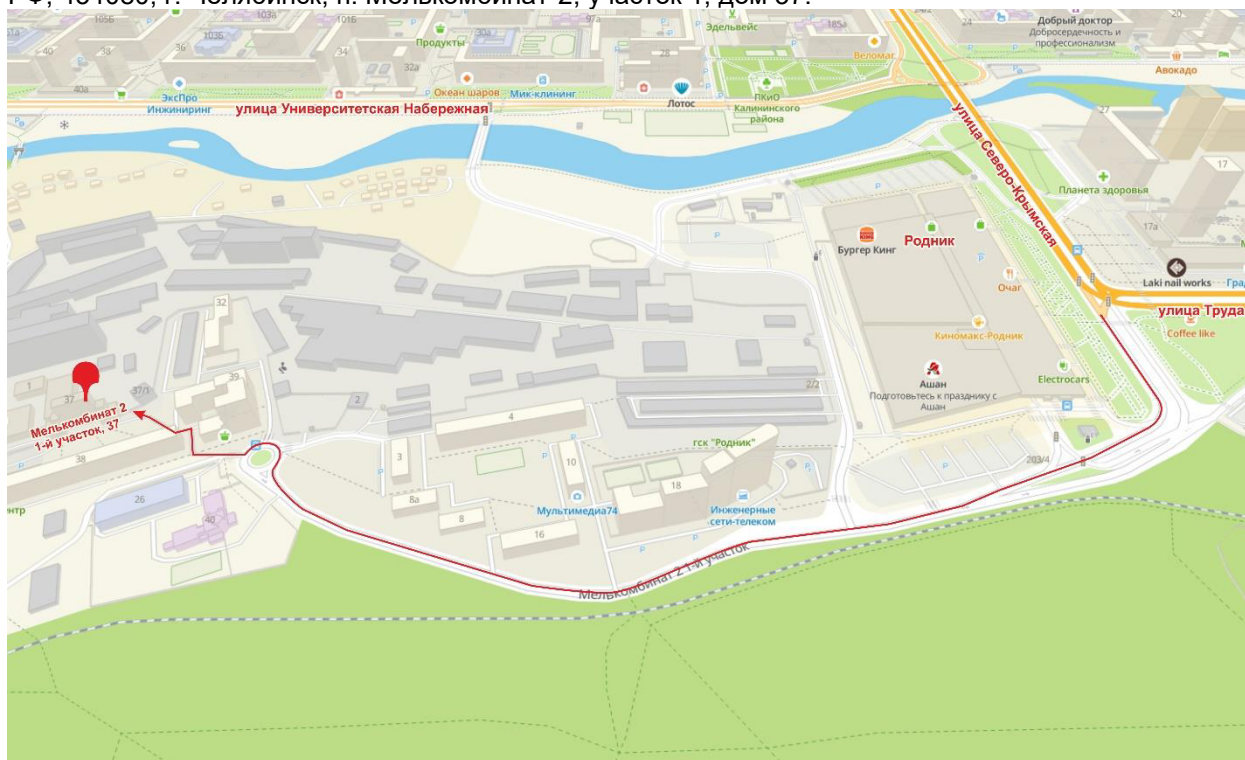
Обособленное подразделение «Варна»:

1. крупоцех
2. маслоцех
3. мукомольный цех
4. цех макарон
5. цех хлебобулочных изделий:
— производственный участок,
— экспедиция
6. комбикормовый цех
7. элеватор СОБ-3

2.1. Адрес компании, карта, транспортные маршруты

Адрес компании:

РФ, 454080, г. Челябинск, п. Мелькомбинат-2, участок 1, дом 37.



Ближайшая остановка общественного транспорта: ТРК «Родник»

Транспорт: Автобус 64, 80 Троллейбус 14, 17, 26. Маршрутка 10, 22, 50, 58, 75, 77, 78, 128

Организован **бесплатный маршрутный автобус** от проходной Мелькомбината по следующему маршруту и расписанию:

1 – й рейс

отправка от проходной Мелькомбинат - 6-30

ост. Солнечная - 6-50

ост. 40 лет Победы - 6-52

ост. 250 лет Челябинска - 6-54

пр.Победы ТК Лайнер - 6-57

ост. 11-й микрорайон (Комсомольский пр.) - 07-00

ост. 8-й микрорайон (Комсомольский пр.) - 07-04

ост. гост. Виктория - 07-09

ост. пр.Победы (ул. Молодогвардейцев) - 07-12

Проходная Мелькомбинат - 7-20

2- й рейс

отправка от проходной Мелькомбинат - 7-20
ост. Молодогвардейцев - 7-30
ост. Кашириных (ул.Бр.Кашириных) - 7-35
ост. Северо- Крымская - 07-40
Проходная Мелькомбинат - 07-45

Расписание движения в выходные дни
отправка от проходной Мелькомбинат - 06-45
ост. Солнечная - 07-00
ост.40лет Победы - 07-03
ост. 250 лет Челябинску - 07-06
сот. пр.Победы/ТК «Лайнер» - 07-09
ост.11-й микрорайон (Комсомольский пр.) - 07-12
ост. 8-й микрорайон (Комсомольский пр.) - 07-17
ост. гостиница «Виктория» - 07-22
ост. пр.Победы (ул.Молодогвардейцев) - 07-25
ост. Северо –Крымская - 07-35
Проходная Мелькомбинат - 07-40

2.2. Расположение служб и подразделений в офисе

Цокольный этаж		3 этаж	
01	Отдел продаж: Региональная группа «Комбикорма»	31	Бухгалтерия. Отдел учета реализации.
03	Общий отдел	32	Планово-экономический отдел
04	Бухгалтерия. Автоуслуги.	33	Директор по корпоративному управлению
06-а	Архив бухгалтерии	34	Начальник планово-экономического отдела
1 этаж		35	Планово-экономический отдел
11	Служба по работе с персоналом	36	Бухгалтерия. Отдел учета материала и зерна
12	Отдел рекламы. Отдел маркетинга	3 этаж Пристрой	
14	Отдел труда и заработной платы		Отдел продаж (бакалея). Дистрибьюция.
15	Отдел мерчендайзинга		Отдел продаж. Группа «Растительные напитки»
16	Отдел кадров		Производственно-диспетчерский отдел
17	Юридический отдел	4 этаж	
18	Касса	41	Отдел информационных технологий
19	Расчетный отдел	42	Отдел информационных технологий
2 этаж		43	Начальник отдела информационных технологий
21	Главный бухгалтер	44	Бухгалтерия. Отдел учета производства, ЖКХ
22-а	Заместители главного бухгалтера	45	Бухгалтерия. Отдел учета ТМЦ, работ, услуг.
22	Финансовый отдел	5 этаж	
23	Бухгалтерия. Налоги.		Отдел продаж: группа «Тесто»
24			Отдел продаж: группа «Дальнее Зарубежье»
25	Переговорная	6 этаж	
26	Директор по планированию и развитию персонала		Отдел продаж: группа «Сети»
27	Руководитель группы по работе с дистрибьюторами		Отдел продаж: группа «Ближнее Зарубежье»

2 этаж Приёмная		7 этаж	
	Генеральный директор		Аналитическая группа отдела информационных технологий
	Директор по развитию бизнеса		Отдел таможенного оформления
	Президент компании		

2.3. Основные служебные помещения

Столовая располагается на территории предприятия

Туалетные комнаты располагаются в административном здании: цокольный и 1 этаж (мужская и женская), на 2 этаже (женская).

Кофе-автомат на первом этаже в холле.

Места для курения (регламентируются Приказом «О запрете курения табака и никотиносодержащей продукции», утв. ген.директором СПП):

- На улице с торца здания СБК (напротив элеватора);
- На улице перед входом на отпуске комбикормов Комбикормового цеха;
- Внутри здания ОГМ в помещении сварочного поста;
- На улице у входа в склад №9 с западной стороны;
- Внутри здания в комнате для курения линии №1 на 3 этаже Мукомольного цеха;
- Внутри здания в комнате для курения линии №2 на 2 этаже Мукомольного цеха;
- На улице у забора напротив экспедиции Цеха хлебопродуктов;
- На улице перед входом в ремонтный бокс Автотранспортного цеха;
- Внутри здания котельной в слесарной мастерской на 1 этаже.

3. ОБЩИЕ ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ

3.1. Перечень локальных нормативных актов

- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение об оплате труда работников;
- Положение о премировании работников;
- Перечень упущений, учитываемых при начислении премии;
- Социальная программа;
- Нормы бесплатной выдачи сертифицированной специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты работникам;
- Перечень профессий и видов работ на бесплатную выдачу молока;
- Нормы бесплатной выдачи работникам смывающих и обезвреживающих средств, порядок и условия их выдачи;
- Положение о материальной ответственности;
- Политика руководства в области обеспечения качества продукции и услуг;
- Положение о персональных данных;
- Инструкция о пропускном и внутриобъектовом режимах;
- Инструкция по охране труда при передвижении по территории и производственным помещениям;
- Результаты специальной оценки условий труда;
- Должностные инструкции;
- Положение о награждении и поощрении;
- Положение о контроле за соблюдением работниками дисциплины труда и порядке привлечения к дисциплинарной ответственности;
- Положение о наставничестве;
- Положение об адаптации и наставничестве по рабочим специальностям;
- Положение о служебных командировках;
- Положение о найме, подборе и адаптации руководителей и специалистов;
- Положение о корпоративной мобильной связи;
- Положение по представительским расходам;
- Положение о порядке подачи и реализации предложений по улучшению;
- Положение о внутрицеховом трудовом соревновании работников подразделений за достижение наиболее высоких показателей эффективности производства и качества;
- Порядок заключения хозяйственных договоров с поставщиками;
- Порядок заключения договоров купли-продажи с покупателями;

3.2. Приём на работу

При приеме на работу до подписания трудового договора лицо, желающее трудоустроиться в ООО «Объединение «Союзпищепром», обязано предоставить письменное согласие на обработку персональных данных и использование его изображения по установленной форме согласно Положения о персональных данных.

До заключения трудового договора работника ознакомляют с действующими в ООО «Объединение «Союзпищепром» ЛНА, имеющими отношение к трудовой функции работника.

Лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю следующие оригиналы документов:

Обязательные документы:

1) Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность работника (например, временное удостоверение личности гражданина РФ;

2) Трудовая книжка и (или) сведения о трудовой деятельности, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях

совместительства. В случае если новый работник ранее отказался от ведения бумажной трудовой книжки и предъявил только сведения о работе по форме СТД-Р и/или СТД-ПФР, но информации в данной форме недостаточно, чтобы посчитать его страховой стаж для начисления пособий, работники отдела кадров вправе запросить у работника бумажную трудовую книжку, чтобы получить эту информацию;

3) Страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования (СНИЛС) либо документ, который подтверждает регистрацию в системе индивидуального персонифицированного учета, в том числе в форме электронного документа, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;

4) Документы воинского учета (за исключением иностранных граждан). Для военнообязанных, пребывающих в запасе, – военный билет или временное удостоверение, выданное взамен военного билета; для призывников – удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу;

5) Документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

6) Медицинское заключение о прохождении обязательного предварительного медицинского осмотра, а также заключение о прохождении психиатрического освидетельствования, обязательного для лиц, претендующих на работу во вредных условиях труда;

7) Для работающих напрямую с продуктами питания: санитарная книжка;

8) Для устраивающихся на работы, непосредственно связанные с обеспечением транспортной безопасности (например, машинисты, помощники машинистов, составители поездов, директор по логистике, начальник АТЦ, механики и мастера АТЦ): справку о том, является или не является лицо подвергнутым административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо новых потенциально опасных психоактивных веществ;

9) Для устраивающихся по внешнему совместительству на работу с вредными условиями труда: справка о характере и условиях труда по основному месту работы;

10) Для лиц, ранее замещавшим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами РФ, в течение двух лет после увольнения с государственной или муниципальной службы на момент трудоустройства в ООО «Объединение «Союзпищепром»: сведения о последнем месте службы, предоставляемые в письменном виде по установленной форме работодателя.

Без предъявления обязательных документов и информации, заключение трудового договора не производится.

Для впервые поступающих на работу после 31.12.2020 сведения о трудовой деятельности оформляются только в электронном виде (т.е. новая бумажная трудовая книжка не заводится).

Рекомендуемые для предоставления документы:

1) Свидетельство о присвоении идентификационного номера налогоплательщика (ИНН);

2) Свидетельство о рождении ребенка (детей);

3) Справка 2-НДФЛ за текущий год с предыдущего (предыдущих) места (мест) работы;

4) Справка о сумме заработной платы, иных выплат и вознаграждений на которую были начислены страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, за два календарных года, предшествующие году прекращения работы с предыдущего (предыдущих) места (мест) работы;

5) Для устраивающихся лиц, являющихся инвалидами: справка об установлении инвалидности и Индивидуальная программа реабилитации или абилитации инвалида;

6) Иные личные документы, являющиеся основанием для предоставления работодателем социальных гарантий и льгот в соответствии с трудовым законодательством.

Все поступающие на работу проходят инструктажи по охране труда и промышленной безопасности, инструктажи по противопожарной безопасности, электробезопасности, гражданской обороне, производственной санитарии и гигиене труда.

Трудовой договор составляется в письменном виде, в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.

По взаимному соглашению стороны вправе вносить в трудовой договор любые коррективы,

если они не ухудшают положение работника по сравнению с законодательством о труде. Внесенные в трудовой договор изменения и дополнения оформляются отдельным соглашением, которое подписывается обеими сторонами трудового договора и является его неотъемлемой частью.

С лицами, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, продажей, перевозкой или применением в процессе работы переданных материальных ценностей, заключается договор о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности. Перечни работ и категории работников, основания, виды и способы оформления материальной ответственности регламентированы в Положении о материальной ответственности работников предприятия.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) о приеме на работу объявляется работнику под подпись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

3.3. Испытательный срок

При заключении трудового договора Компания предусматривает испытание сотрудника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Условие об испытании указано в трудовом договоре.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, получивших среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;
- иных лиц в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором.

При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

При неудовлетворительном результате руководство Компании имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с сотрудником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня.

Если в период испытания сотрудник придет к выводу, что предложенная работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор, письменно предупредив об этом руководство Компании за три дня.

Испытательный срок может быть установлен только при приеме, в случаях перевода сотрудника на другую должность внутри Компании испытание не предусмотрено.

3.4. Порядок прохождения инструктажей

Компания считает одним из важнейших принципов деятельности охрану жизни и здоровья своих сотрудников. Все поступающие на работу самостоятельно, либо в сопровождении «наставника» проходят инструктажи:

- Вводный (техника безопасности);
- Противопожарный (здание с красной крышей);
- Вводный по ГО и ЧС (здание с красной крышей);

- Первичный на рабочем месте (руководитель подразделения);
- Вводный по безопасности пищевой продукции, ГОСТ Р ИСО 22000 (здание столовой 2эт. Отдел обеспечения качества);

- На группу по электробезопасности (ОГЭ).

Сотрудники, не прошедшие инструктажей, не могут быть допущены к работе.

За безопасность сотрудника на рабочем месте несет ответственность непосредственный руководитель, поэтому в его обязанности входит инструктирование подчиненных и участие в проверке знаний по безопасности труда.

3.5. Режим работы

Нормальной продолжительностью рабочего времени в Компании является 40-часовая пятидневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье.

Ежедневная продолжительность рабочего времени составляет 8 часов, с 8:00 до 17:00. Перерыв на питание и отдых – 1 час, с 13:00 до 14:00.

Для отдельных должностей может быть установлен другой график, в том числе:

- Сменный;
- С ненормированным рабочим днем.

В графике сменности определено: максимально возможное количество смен, продолжительность рабочего времени в течение смены (начало и окончание смены), порядок чередования смен.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, - не более 35 часов в неделю;
- для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда 3 или 4 степени, - не более 36 часов в неделю;
- для женщин, работающих в сельской местности, - не более 36 часов в неделю.

Работникам в индивидуальном порядке по личной просьбе может быть установлен иной график начала и окончания рабочего дня, иное количество дней рабочей недели.

По соглашению сторон трудового договора работнику может устанавливаться неполное рабочее время, которое может устанавливаться как без ограничения срока, так и на любой согласованный сторонами трудового договора срок.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ

По соглашению сторон Работник может исполнять свои должностные обязанности дистанционно (удаленно) вне места нахождения работодателя, его обособленного структурного подразделения, вне стационарного рабочего места (территории, объекта), прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования информационно-телекоммуникационных сетей (в том числе сети «Интернет») и сетей связи общего пользования.

Трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору может предусматриваться выполнение работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора), либо временно (непрерывно в течение определенного срока, не превышающего шести месяцев, либо периодически при условии чередования периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте).

Работник, который работает удаленно, должен взаимодействовать с работодателем по телефону, электронной почте, а также с помощью мессенджеров WhatsApp или Viber, конференции Zoom и т.п.

Работник должен находиться на связи со своим непосредственным руководителем, а также вышестоящим руководством, на протяжении всего рабочего дня. В случае если работник не будет выходить на связь в течение рабочего дня, работодатель вправе привлечь за это к дисциплинарной ответственности.

Порядок работы и особенности взаимодействия с дистанционными работниками устанавливаются в соответствии с главой 49.1 ТК РФ.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается с его письменного согласия

3.6. Время отдыха

К времени отдыха работников ООО «Объединение «Союзпищепром» относятся:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

Накануне праздничных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

В соответствии с законодательством РФ о труде нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

1, 2, 3, 4, 5, 6 и 8 января	Новогодние каникулы;
7 января	Рождество Христово;
23 февраля	День защитника Отечества;
8 марта	Международный женский день;
1 мая	Праздник Весны и Труда;
9 мая	День Победы;
12 июня	День России;
4 ноября	День народного единства.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

Работникам предоставляются следующие виды отпусков и дни отдыха:

- ежегодный основной (дополнительный) оплачиваемый;
- в связи с обучением с сохранением заработной платы;
- дополнительный в связи с обучением без сохранения заработной платы;
- без сохранения заработной платы;
- по беременности и родам;
- по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет;
- дополнительные выходные дни лицу (одному из родителей), осуществляющему уход за ребенком-инвалидом до достижения им возраста 18 лет;
- освобождение от работы в связи со сдачей крови и ее компонентов и/или предоставление дополнительного дня отдыха с сохранением средней заработной платы.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников, согласно действующему законодательству РФ, установлена 28 календарных дней. Удлинённый отпуск устанавливается инвалидам – 30 календарных дней. А также в других случаях, установленных законодательством.

Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с Графиком отпусков, утверждаемым работодателем и согласованным с профкомом не позднее чем за две недели до наступления календарного года. График отпусков обязателен как для Работодателя, так и для Работника. Изменение графика возможно только по соглашению сторон.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы. До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работников может быть представлен в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен или перенесен на другой срок,

определяемый Работодателем с учетом пожеланий работника, в случаях:

- временной нетрудоспособности Работника;
- исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого трудовым законодательством предусмотрено освобождение от работы;
- женщинам перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;
- в других случаях, предусмотренных Федеральными законами.

Предоставление отпусков и дней отдыха производится по личному заявлению работника установленной формы и в соответствии с приказом (распоряжением) работодателя.

Схема оформления ежегодного оплачиваемого отпуска:

- работник пишет заявление за 14 дней до начала отпуска;
- подписывает своим непосредственным руководителем;
- согласовывает директором по направлению;
- передает в отдел кадров

3.7. Отсутствие на рабочем месте. Временная нетрудоспособность

В случае болезни или вынужденного отсутствия на рабочем месте по другим экстренным причинам сотрудник сообщает об этом своему непосредственному руководителю. Руководитель ставит в известность отдел кадров о болезни (невыходе) сотрудника. Сотрудник отдела кадров фиксирует в программе 1С болезнь (неявку) сотрудника. После выхода на работу по другим причинам, сотрудник предоставляет в Отдел кадров документы, подтверждающие причины невыхода на работу. При закрытии листа временной нетрудоспособности сведения в отдел кадров поступают через электронный документооборот работодателя с СФС, который позволяет получать сведения о больничном листе сотрудника без его прямого участия.

3.8. Командировки

Сотрудники Компании могут быть направлены по служебной необходимости в командировку (выполнение служебного поручения вне места постоянной работы или участие в мероприятии).

Компания берет на себя организационное обеспечение командировок.

Схема оформления командировки:

Оформляется служебная записка, визируется руководителем подразделения, в котором работает командированный работник, утверждается генеральным директором либо другим уполномоченным лицом, имеющим право подписи по приказу. В служебной записке указываются:

- Ф.И.О. и должность работника, структурное подразделение;
- место командирования (наименование принимающей стороны и населенный пункт);
- цель командировки (содержание служебного поручения);
- срок командировки;
- мобильный телефон и электронная почта командированного работника;
- суточные;
- сумма расходов на проживание;
- вид транспорта (личный, служебный, общественный);
- сумма расходов на проезд до места назначения и обратно;
- прочие расходы (связь, такси и др.).

На основании служебной записки секретарь создает приказ о направлении работника в командировку по форме № Т-9.

Бухгалтер по авансовым отчетам, получив данные документы, оформляет выдачу денежных средств (суточные, прочие расходы). В зависимости от условия получения денежных средств создается расходный кассовый ордер либо платежное поручение при перечислении денежных средств на зарплатную карту командированного работника.

После получения подписанного приказа о направлении работника в командировку бухгалтер по авансовым отчетам проверяет наличие работника в сервисе Smartway. В случае отсутствия работника в сервисе заводит его там на основании паспортных данных, предоставленных работником и выдает инструкцию пользователя Smartway. После этого работнику предоставляется

доступ в личный кабинет Smartway для выбора отеля, вариантов перелета, ЖД билетов, аэроэкспресса в соответствии с установленными лимитами.

По возвращении из командировки работник в течение трех рабочих дней представляет в бухгалтерию авансовый отчет (унифицированная форма № АО-1, утвержденная Постановлением Госкомстата России от 01.08.2001 N 55). Авансовый отчет сдается с приложением следующих документов: документа о найме жилого помещения (за исключением гостиниц, оплаченных через сервис Smartway); документов на проезд (в том числе посадочных талонов), страхование и других документов, подтверждающих произведенные работником с разрешения или ведома работодателя расходы в связи со служебной командировкой

Порядок и размер возмещения расходов, связанных со служебными командировками, регламентируется «Положением о служебных командировках».

3.9. Дисциплинарные взыскания

Применение дисциплинарных взысканий в ООО «Объединение «Союзпищепром» производится в соответствии с главой 30 ТК РФ (статьями 192-195 ТК РФ), а также на основании Положения о контроле за соблюдением работниками дисциплины труда и порядке привлечения к дисциплинарной ответственности.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5, 6, 9 или 10 части первой статьи 81 Трудового кодекса РФ, а также пунктом 7 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия.

При наложении дисциплинарного взыскания учитываются тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен. Работник обязан выполнять указания, которые отдает ему вышестоящий руководитель, а также приказы и предписания, которые доводятся до его сведения с помощью служебных инструкций или объявлений. Запрещаются любые действия, которые могут нарушить нормальный порядок или дисциплину. К таким действиям также относятся:

- оставление на длительное время своего рабочего места без сообщения об этом непосредственному руководителю;
- распространение на предприятии изданий, листовок, петиций и вывешивание материалов без соответствующего разрешения;
- привод на предприятие посторонних лиц, выполнение личной работы на рабочем месте, вынос сырьевых материалов, инструментов;
- использование в личных целях станков, компьютерной техники, автотранспорта работодателя без разрешения непосредственного руководителя или других ответственных лиц;
- пронос на территорию предприятия алкоголесодержащих, наркотических, токсических и других веществ, а также их распитие, применение и продажу в корыстных целях.

3.10. Увольнение

Прекращение трудового договора в ООО «Объединение «Союзпищепром» производится в соответствии с главой 13 ТК РФ и по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

При увольнении Работник не позднее дня прекращения трудового договора должен пройти процедуру оформления обходного листа установленной формы и представить его в заполненном виде в бухгалтерию (расчетный отдел). В данном документе отражена информация о передаче работником дел, документов, образовавшихся в процессе его трудовой деятельности, вверенных товарно-материальных ценностей и прочего с указанием ответственных лиц и их подписей под сведениями о наличии/отсутствии соответствующих задолженностей.

Выплаты и компенсации увольняющимся сотрудникам производятся согласно Трудовому кодексу, в зависимости от основания, по которому расторгается трудовой договор.

В день прекращения трудового договора с работником производится расчет в соответствии со статьей 140 ТК РФ и выдаются следующие документы: трудовая книжка или сведения о трудовой деятельности (форма СТД-Р); справка о сумме заработка и специальных периодах по форме, утвержденной Приказом Минтруда России от 30.04.2013 N 182н; выписка из форм СЗВ-М, отчета о страховом стаже СЗВ-стаж и раздела 3 расчета по страховым взносам в части данных Работника.

3.11. Пропускной режим

На территории предприятия внедрена система контроля и управления доступом людей с установкой электронных турникетов.

Все постоянные сотрудники предприятия имеют именной пропуск. Оформление пропуска осуществляется инженером-программистом службы внутреннего контроля (СВК) на основании направления, оформленного в отделе кадров.

Пропуск действует до момента прекращения трудовых отношений с работником.

При утере пропуска, либо его повреждении, необходимо обратиться в отдел кадров с заявлением о замене пропуска.

Посетителям прибывшим на территорию предприятия по служебным вопросам выдается разовый пропуск. Пропуск оформляется на КПП контролером офиса или инженером-программистом СВК только в дневное время с 8-00 до 17-00 на основании удостоверения личности.

Пропуск на парковку личного автотранспорта работников оформляется за подписью генерального директора. Личный автотранспорт работников пропускается на территорию (с территории) предприятия только для парковки в специально отведенных местах. Выезд личного автотранспорта в рабочее время работников запрещен, кроме уважительных причин, на которые оформляется служебная записка за подписью руководителя. При выезде автомобиль визуально досматривается контролером СВК.

Вывоз (вынос) продукции и других материальных ценностей с территории предприятия осуществляется по товарным чекам и материальным пропускам. Документы предъявляются на КПП работнику СВК, который проверяет правильность оформления документов и наличие ТМЦ.

Вынос продуктов питания из столовой работниками предприятия производится при наличии кассового чека.

Пропускной режим организации подробно описан в Инструкции о пропускном и внутриобъектовом режимах на ООО «Объединение «Союзпищепром».

3.12. Оформление банковской карты и выплата заработной платы

Заработная плата работникам начисляется в соответствии с Положением об оплате труда работников ООО «Объединение «Союзпищепром».

Выплата заработной платы производится в денежной форме перечислением на личный карт – счет работника (обслуживающие банки: «Челиндбанк», «ВТБ» и «Сбербанк») не реже чем каждые полмесяца. Даты выплаты заработной платы: 25-е число и 10-е число - день окончательного расчета за предшествующий месяц.

Порядок оформления зарплатной банковской карты:

1. заполняется заявление в отделе кадров;
2. в течении 14 дней на указанный в заявлении номер телефона придет СМС-оповещение о готовности карты, с указанием адреса отделения банка, в котором нужно ее получить. При себе иметь паспорт;
3. если карта еще не готова, а подошел срок выплаты заработной платы, расчет можно получить в кассе предприятия.

3.13. Корпоративная мобильная связь

Средства мобильной связи предоставляют сотруднику на время его работы в ООО «Объединение «Союзпищепром» в целях повышения эффективности управления и оперативного обмена информацией.

Перечень должностей сотрудников, имеющих право пользования корпоративной мобильной связью, определен Положением о корпоративной мобильной связи.

Выдача SIM-карты производится в следующем порядке:

– Руководитель подразделения на основании заявления сотрудника запускает в ЭДО служебную записку по шаблону «СЗ в ОИТ на служебную SIM-карту», которая согласовывается поочередно начальником отдела труда и заработной платы, затем директором по направлению, после чего приходит на исполнение работнику ОИТ.

– Работник ОИТ проверяет наличие данной должности в «Перечне должностей сотрудников, имеющих право пользования корпоративной мобильной связью», согласно которого установлен лимит.

Сотрудник получает SIM-карту в течение 3-х рабочих дней с момента исполнения служебной записки в ЭДО работником ОИТ и подписывает заявление об ознакомлении с номером телефона, установленным ему лимитом и его обязательстве возмещения суммы, превышающей установленный лимит.

Сотрудник, пользующийся корпоративной мобильной связью, должен использовать ее только в служебных целях.

При превышении установленного лимита корпоративной мобильной связи сумма расхода, не подтвержденная производственной необходимостью, подлежит оплате сотрудником посредством удержания денежных средств из его зарплаты.

В случае увольнения или перевода сотрудника на должность, не включенную в Перечень должностей сотрудников Общества, имеющих право пользования корпоративной мобильной связью либо на должность с другим лимитом, сотрудник обязан обратиться в ОИТ со служебной запиской, подписанной непосредственным руководителем, для возврата SIM-карты либо изменения лимита.

Запрещается подключать или отключать какие-либо услуги оператора связи или платные подписки без предварительного согласования с ОИТ.

В случае нарушения сотрудником правил использования служебной связи, SIM-карта будет автоматически заблокирована, а абонентская плата подлежит возмещению сотрудником.

3.14. Внешний вид работника

Внешний вид работника – это проявление с его стороны уважения как к своим коллегам, так и к компании, в которой он работает. Следование правилам в отношении деловой и рабочей одежды и внешнего облика поддерживает деловую атмосферу в коллективе, благоприятный имидж в глазах партнеров и клиентов, а на производстве является неотъемлемым условием выполнения требований безопасности.

Одежда должна соответствовать специфике выполняемых обязанностей и занимаемой должности. Если для вашей работы предусмотрена специальная одежда, следите за тем, чтобы она была чистой и выглядела опрятно. Для сотрудников, которые не используют спецодежду, рекомендуется деловой стиль.

Предпочтительны в одежде:

- для мужчин: деловой костюм, деловые брюки с рубашкой;
- для женщин: деловой костюм, деловая юбка/брюки с блузкой, деловое платье.

Цветовые решения в одежде должны соответствовать классическому деловому стилю, исключаются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота.

Не допускаются:

- шорты, майки и иная спортивная одежда;
- одежда с яркими принтами;
- короткие юбки, глубокие разрезы, вырезы, декольте, одежда, оголяющая живот;
- джинсовая одежда.

В зимний период всем сотрудникам необходимо пользоваться сменной обувью.

При выборе украшений необходимо проявлять сдержанность и разумную умеренность, исключаются объемная, яркая бижутерия.

В пятницу допускается ношение джинсовой одежды, повседневного трикотажа. При условии, что в этот день не запланированы встречи и переговоры.

3.15. Административные вопросы: получение канцтоваров, бумаги, визиток

Канцтовары получают у Начальника административно-хозяйственной деятельности (кабинет в здании Здравпункта) по списку, утвержденному руководителем.

Для заказа визиток оформляется служебная записка на руководителя отдела маркетинга и рекламы со следующей информацией: ФИО, должность, количество. Служебная записка визируется непосредственным руководителем.

Для получения офисной бумаги, необходимо выписать накладную-требование в бухгалтерии (отдел учета материала и зерна (3 эт., 36 каб.)). Далее накладная подписывается непосредственным руководителем. Получение бумаги происходит на материальном складе (на территории комбината (см. схему)).

4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

4.1. Поиск, отбор, наем персонала

Компания постоянно расширяет свою деятельность и непрерывно находится в процессе поиска лучших специалистов.

Поиск и подбор персонала на вакантные должности осуществляется в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, психологическим и социальным качествам.

Функциональные требования к должностям предъявляются руководителями подразделений, поиск кандидатов осуществляется Службой по работе с персоналом, решение принимается совместно с руководителем подразделения и кадровой службой.

Отбор осуществляется на конкурсной основе, исходя из принципов открытости и объективности.

Для поиска персонала в компании используются разные методы:

Рекрутинг. Целевая аудитория – люди, уже находящиеся в поисках работы.

Целенаправленный поиск – поиск кандидатов редких должностей или специалистов на руководящие позиции. Такой поиск ведется как среди тех, кто ищет работу, так и среди тех, которые еще работают.

Поиск конкретного специалиста – используется, когда необходим именно этот специалист, как правило, на позицию топ-менеджера. Этот метод используется при поиске ключевых и редких сотрудников, которые, как правило, успешно работают в других компаниях.

При поиске кандидатов на вакантные места используют самые разные, внутренние и внешние источники привлечения соискателей.

Прием сотрудников в штат компании производится на вакантные места в штатном расписании с соблюдением действующего трудового законодательства РФ.

Процедура поиска и подбора новых сотрудников регламентируется Положением о подборе, найме и адаптации руководителей и специалистов ООО «Объединения «Союзпищепром».

4.2. Адаптация

За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает служба по работе с персоналом и руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник.

Программа адаптации новых сотрудников направлена на:

- Обеспечение более быстрого вхождения в должность;
- Уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- Формирование позитивного образа Компании

Продолжительность адаптационного периода приравнивается к периоду срока испытания.

Процесс адаптации нового работника состоит из следующих этапов:

Первый этап адаптации — подготовительный. Работа с сотрудником в период до подписания трудового договора:

- проведение обязательных инструктажей;
- организация рабочего места и обеспечение всеми необходимыми принадлежностями;
- подготовка Плана адаптации на период испытательного срока (при необходимости, для работников Управления продаж), закрепление наставника на период адаптации;
- знакомство сотрудника с руководством и коллегами, с наставником (куратором), закрепленным за ним на период испытания.

Второй этап адаптации – вводный, это первый день работы новичка.

- обеспечение доступа к необходимым базам данных (1С, 1С: Документооборот, Битрикс), создание электронного адреса (при необходимости);
- предоставление доступа к Корпоративному университету для прохождения обучения;
- экскурсия по подразделению и зданию, в котором будет работать сотрудник.

Третий этап адаптации – введение в должность, этот этап длится три месяца. В это время новичок знакомится со своими обязанностями, проходит обучение в Корпоративном университете, так и в ходе работы: выполняет последовательно задания, представленные в Плане адаптации, данные задания не должны выходить за рамки должностной инструкции по конкретной должности.

На этом этапе можно инициировать проведение экскурсии по предприятию (при необходимости).

Четвертый этап адаптации является завершающим, этот этап привязывают к окончанию испытательного срока.

Порядок подведения итогов адаптации:

- За две недели до окончания срока испытания непосредственный руководитель и работник совместно с наставником обсуждают соответствие поставленных в плане адаптации задач конкретным достигнутым результатам;
- За семь рабочих дней до окончания срока испытания работник заполняет Анкету по оценке процесса адаптации, которая сдаётся в службу по работе с персоналом;
- Не позднее, чем за пять рабочих дней до окончания испытательного срока создается комиссия по проверке результатов испытания;
- На комиссии работник отчитывается по конкретным достигнутым результатам, в соответствии поставленным в плане адаптации задачам;
- Непосредственный руководитель заполняет форму оценки работника по результатам испытательного срока и делает выводы о результатах испытания: "удовлетворительные" или "неудовлетворительные".

4.3. Обучение работников

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников Компании должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации. Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративное обучение, которое может выступать в разнообразных формах:

- обучение на рабочем месте,
- наставничество,
- корпоративные семинары и тренинги.

Возможна частичная оплата обучения сотрудников, а также полная оплата за весь период обучения в случаях производственной необходимости за счет предприятия, через заключение договора с сотрудником. После обучения специалист обязан отработать в компании период, определяемый в договоре на обучение, либо возратить затраченные средства.

4.4. Награждение и поощрение работников

Для повышения заинтересованности сотрудников в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества, в компании применяются следующие виды наградений и поощрений:

- Почетная грамота Министерства сельского хозяйства Российской Федерации
- Благодарность Министерства сельского хозяйства РФ
- Почетная грамота Губернатора Челябинской области
- Благодарность Губернатора Челябинской области
- Почетная грамота Министерства сельского хозяйства Челябинской области
- Почетная грамота Законодательного Собрания Челябинской
- Благодарственное письмо Законодательного Собрания Челябинской области
- Почетная грамота администрации Центрального района города Челябинска
- Благодарность администрации Центрального района города Челябинска
- Знак отличия «За заслуги перед объединением «Союзнашцепром»
- Звание «Ветеран труда» объединения «Союзнашцепром» с вручением наградного знака и удостоверения
- Занесение на Доску почета

- Звание «Лучший по профессии»
- Почетная грамота Объединения «Союзпищепром»

Условия поощрения и основания их применения подробно описаны в Положении о награждении и поощрении работников ООО «Объединение «Союзпищепром».

Среди коллективов производственных подразделений проводятся ежеквартальные соревнования работников за достижение наиболее высоких показателей эффективности производства и качества. Порядок и условия описаны в соответствующем положении.

Основанием для поощрения сотрудников является представление его к награждению, направленное в отдел кадров непосредственным руководителем.

4.5. Корпоративные мероприятия

Большое внимание в ООО «Объединении «Союзпищепром» уделяется созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышению лояльности сотрудников, развитию корпоративных ценностей.

В компании проводятся корпоративные мероприятия: празднование профессионального праздника Дня работника торговой марки «СПП» (в ноябре), встреча Нового года, поздравления с Днем защитника Отечества и Международным женским днем.

Профсоюз организует проведение праздничных мероприятий с детьми сотрудников: «Новогодняя елка», конкурсы детских поделок, стенгазет от подразделений. Два раза в год проводятся «Спартакиады»: легкоатлетические, футбол, волейбол, бильярд, настольный теннис и др.

В весенне-летний период проводится конкурс на благоустройство территории.

Уделяется внимание пенсионерам и ветеранам компании традиционно на праздники: Международный женский день, День Победы и День пожилого человека.

Ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, денежными премиями по итогам конкурса года на звание «Лучший по профессии», а также грамотами «Союзпищепром», награждение отличившихся сотрудников фирменными значками Общества, представление к награждению грамотами и денежными премиями Министерства сельского хозяйства РФ и Челябинской области, Почетными грамотами и денежными премиями Губернатора Челябинской области, Благодарностью и денежными премиями Губернатора Челябинской области, Благодарственными письмами и денежными премиями Законодательного собрания Челябинской области.

Занесение на Доску почета отличившихся сотрудников компании оформляется и обновляется один раз в год к профессиональному празднику.

5. СОЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Социальная программа определяет задачи социальной политики компании, виды социальной поддержки, а также условия и порядок ее предоставления работникам, их семьям и пенсионерам (бывшим работникам предприятия) подробно изложены в утвержденной Социальной программе ООО «Объединение «Союзпищепром».

К видам социальной поддержки относятся:

- единовременная материальная помощь одному из родителей (матери или отцу) при рождении ребенка в размере 5000 руб;
- единовременная материальная помощь работнику со стажем работы от 3-х лет и впервые, вступающему в брак в размере 5000 руб;
- единовременная материальная помощь к 1 сентября в размере 1500 руб. на ребенка, обучающегося в общеобразовательной школе с 1 по 11 класс;
- единовременная материальная помощь работнику на погребение в случае смерти:
 - работника предприятия – 20 000 рублей
 - неработающего пенсионера «Ветерана комбината» (стаж от 20 лет)– 10 000 рублей.
 - жены, мужа, близкого родственника (родители, дети) – 5000 рублей.
 - неработающего пенсионера (стаж от 10 лет до 20 лет)– 5000 рублей.
- единократная оплата 50% стоимости санаторно-курортного лечения работника (не более 25 тысяч рублей) по договору, заключенному работодателем с лечебным учреждением или компенсация работнику 50% стоимости путевки (не более 25 тысяч рублей) на санаторно-курортное лечение, приобретенной самостоятельно;
- единовременная выплата в размере 30% от средней заработной платы работникам к юбилейным датам (50, 55, 60, 65, 70 лет) при стаже работы на предприятии от 15 лет;
- единовременная выплата в размере 100% средней заработной платы работника, в связи с уходом на пенсию по возрасту (в том числе по льготному пенсионному обеспечению), на пенсию по инвалидности при стаже работы на предприятии свыше 20 лет;
- единовременная выплата в сумме 10 000 рублей с присвоением звания «Ветеран труда», вручением наградного знака и удостоверения работникам, добросовестно проработавшим на предприятии непрерывно 20 лет;
- единовременная выплата в сумме 5000 рублей с объявлением благодарности на основании приказа генерального директора работникам, имеющим непрерывный стаж работы на предприятии 25 лет, и далее кратно 5 годам;

В целях сохранения и укрепления здоровья работников, создания условий, побуждающих работников предприятия и членов их семей к здоровому образу жизни, занятиям спортом на предприятии предоставляется возможность посещения спортивного комплекса, в котором имеется тренажерный зал, фитнес-зал, бильярдный, теннисный и волейбольный залы.

На предприятии ежегодно проводится спартакиада среди структурных подразделений, а также к Дню профессионального праздника проводятся спортивные игры. Победители и призеры награждаются грамотами и ценными призами.

Работодатель обеспечивает выделение денежных средств, для оснащения здравпункта предприятия оборудованием, лекарствами, проводит оздоровительные мероприятия, такие как:

- доврачебная медицинская помощь по медицинским осмотрам (предрейсовому, послерейсовому), медицинскому массажу, лечебному делу.
- организация прохождения флюорографии (ФОГ) не реже 1 раза в год;
- проведение медицинского осмотра узкими специалистами работников, занятых на производстве с вредными условиями труда.
- организация консультации терапевта и других специалистов по мере необходимости.

В преддверии корпоративных (День работника Объединения «Союзпищепром») и государственных праздников (23 февраля и 8 марта, Новый год) на предприятии предусмотрено проведение культурно-массовых мероприятий и выдача продуктовых подарков.

В преддверии Нового года организуются детские Новогодние ёлки и выдача подарков для детей работников предприятия.

Работникам предприятия, членам их семей и неработающим пенсионерам могут быть

оказаны иные (негарантированные) виды социальной поддержки по решению Генерального директора и при наличии средств на эти цели.

6. КОММУНИКАЦИИ

6.1. Корпоративный телефон. Общие правила

Корпоративный телефон – одно из важнейших средств общения сотрудников и значимый канал создания и поддержания имиджа Компании. От его правильного использования во многом зависит эффективность взаимодействия с коллегами и партнерами.

Помимо общепринятых норм вежливости существуют некоторые правила телефонного общения:

- звонящий обязательно должен представиться (назвать свои фамилия, имя и должность),
- если звонят сотруднику, ему также рекомендуется назвать свою фамилию и имя. Это нужно делать обязательно, если один телефон находится в пользовании у нескольких сотрудников,
- если сотрудник на время покидает свое рабочее место, он должен переключить свой телефон на одного из коллег, которые смогут принять адресованные ему звонки,
- необходимо стремиться к тому, чтобы ни один звонок не был потерян,
- если сотруднику положена корпоративная мобильная связь, компания ожидает, что он всегда имеет телефон при себе и отвечает на звонки как минимум в течении рабочего дня, а после этого времени по возможности отвечает на SMS-сообщения.

6.2. Электронная переписка. Общие правила

Электронная почта – важное средство общения и взаимодействия между сотрудниками компании, а также коммуникации с представителями внешних сторон. Каждый сотрудник компании из числа специалистов и руководителей в день трудоустройства получает доступ к персональному почтовому адресу.

Для того чтобы партнерские отношения внутри компании, с клиентами и партнерами носили стабильный и долгосрочный характер, необходимо придерживаться определенных норм:

- Необходимо точно указывать адресат послания;
- Указывать полную информацию об отправителе. Для этого необходимо создать личную автоматизированную подпись (ФИО, должность, подразделение, контактные данные);
- Четко сформулировать тему сообщения;
- Электронное сообщение должно быть максимально сжатым. Корректно формулировать запросы, начиная основной текст с главного; нумеровать или маркировать вопросы, писать по пунктам кому и что надо сделать, поскольку получение правильного ответа в большей мере зависит от поставленного вопроса;
- Размер прикрепляемых к сообщению файлов не должен превышать 4 Мб (иначе письмо может не дойти до адресата);
- В случае, если сообщение достаточно короткое, его текст необходимо писать в строке: «Тема», дополнив фразой: «конец сообщения». Получателю не придется тратить время на открытие сообщения;
- При получении сообщения, требующего ответа, необходимо ответить на него не позднее рабочего дня, следующего за днем получения. Если рассмотрение вопроса требует большего времени, следует отправить ответное сообщение с указанием сроков, в которые будет предоставлен ответ.

6.3. Телефонный справочник Компании

Актуальные телефонные справочники компании можно скачать в CRM-системе Битрикс24 «Союзпищепром» в разделе «Компания» - «База знаний» - «Справочная информация» - «Телефонные справочники».

6.4. CRM-система Битрикс24 «Союзпищепром»

Битрикс24 – популярный сервис, предназначенный для эффективной работы компании благодаря широкому набору инструментов. Каждому сотруднику компании относящемуся к категории «специалист» или «руководитель» при трудоустройстве создается профиль в Битрикс24.

Базовые данные в профиле указаны специалистом отдела информационных технологий: ФИО, должность, структурное подразделение, корпоративная электронная почта. Рекомендуется дополнить свой профиль фотографией (если отсутствует), контактными данными (мобильный и рабочий телефон), при желании указать дату рождения и иную информацию, которая позволит другим сотрудникам оперативно обратиться к вам за решением рабочих вопросов.

Ключевые возможности

Совместная работа над задачами и проектами:

- постановка задач;
- установка режима работы (план, сроки, календарь, списки);
- присвоение роли и права доступа;
- шаблоны;
- роботы для работы по заданному сценарию;
- канбан-доски;
- отслеживание эффективности сотрудников;
- приложения для iPhone и Android.

CRM для продаж:

- просмотр историй сделок по карточкам;
- объединение сделок путём поиска дублей;
- автоматизация продаж с помощью роботов;
- CRM-маркетинг;
- звонки и письма из CRM;
- онлайн-чат на веб-сайт;
- отчёты;
- генератор продаж;
- автоматизация создания договоров, счетов и актов;
- AI Скоринг CRM (прогноз успеха сделок при помощи ИИ);
- обмен данными с 1С в реальном времени;
- сквозная аналитика.

В Битрикс24 в разделе «Компания» можно найти необходимую справочную информации, учредительные документы, локальные нормативные акты, инструкции, бланки заявлений и пр. Раздел постоянно дополняется и обновляется.

6.5. Полезные контакты

Вопрос	Отдел/служба/специалист	Телефон
Техническая поддержка	Отдел информационных технологий	280-45-26, вн.321
Административно-хозяйственные вопросы	АХО - начальник отдела Ершова Найла Сулаймановна	280-48-15, вн.431
Кадровые процедуры: прием на работу, отпуска, увольнения	Отдел кадров. Специалисты ОК	280-48-14, вн.131
Расчет и начисление заработной платы, справки 2НДФЛ	Отдел по расчету заработной платы. Бухгалтеры по расчету заработной платы	280-48-55, вн.314
Медицинская помощь	Здравпункт – заведующая Козырь Марина Борисовна	280-48-15, вн.398
Заказ служебного автотранспорта	Диспетчер	280-48-13, вн.413
Отправка корреспонденции	Общий отдел. Делопроизводитель	280-48-03, вн.484
Оформление командировок	Общий отдел. Секретарь Пряхина Юлия Владимировна	742-16-60, вн.322
Оформление служебных SIM-карт	Отдел информационных технологий. Системный аналитик Фоломеева Светлана Борисовна.	280-48-04, вн.4-57
Оформление / замена / восстановление пропуска	Служба внутреннего контроля. Проходная. Инженер-программист Цой Сергей Алексеевич	вн.3-94

СОГЛАСОВАНО:

Постановлением профсоюзного
комитета

_____ С.В. Шувалова
« ____ » _____ 2025 г.

УТВЕРЖДЕНО:

Генеральный директор
ООО «Объединение
Союзпищепром»

_____ В.Д. Филонов
« ____ » _____ 2025 г.

**Положение
об адаптации и наставничестве
для специалистов, служащих управления
в ООО «Объединение «Союзпищепром».**

Вводится с 01 февраля 2025 года

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение об адаптации и наставничестве для специалистов, служащих управления в ООО «Объединение «Союзпищепром» (далее — Положение) разработано с целью организации адаптации работников предприятия при работе в новых для них условиях и формирования стабильного и высокопрофессионального коллектива, организации и развития наставничества.

1.2 Действие положения распространяется на адаптацию сотрудников для специалистов, служащих управления:

— вновь принятых в ООО «Объединение «Союзпищепром» (далее - Предприятие);

1.3 Данным Положением должны руководствоваться:

- Руководители структурных подразделений и директора по направлениям;
- Сотрудники, назначаемые наставниками по адаптации;
- Сотрудники службы по работе с персоналом.
- Отдел труда и заработной платы

1.4. Настоящее Положение закрепляет и регламентирует:

- основные понятия и термины, используемые в настоящем Положении;
- цели и задачи адаптации и наставничества;
- виды и сроки адаптации;
- организационные основы наставничества;
- систему мотивации сторон наставничества;

— права и обязанности всех участников системы наставничества.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЙ

Адаптация (стажировка) - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре.

Наставничество - это форма адаптации и профессиональной подготовки новых сотрудников на Предприятии, состоящая в оказании индивидуальной помощи стажерам с целью скорейшего овладения необходимыми профессиональными навыками, знаниями и развития способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи и трудовые функции, а также изучения традиций, правил и специфики работы Предприятия.

Адаптационный период – период времени, необходимый для вхождения нового сотрудника в должность (профессию) с момента выхода на работу, необходимый для освоения новых профессиональных навыков и обязанностей.

Адаптационный период при приеме на работу не должен превышать период срока испытания, установленного в трудовом договоре.

Стажер - это лицо, поступившее на работу на предприятие, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей.

Наставник - работник, проработавший на предприятии не менее 1 года, оказывающий стажерам помощь в освоении алгоритма работы, необходимых профессиональных навыков, знаний и развитии способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи и трудовые функции, а также помощь в социальной адаптации.

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ АДАПТАЦИИ И НАСТАВНИЧЕСТВА

3.1. Цели:

- Повышение эффективности использования трудовых ресурсов;
- Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением сотрудников в производственный процесс;
- Сокращение «текучести кадров».

3.2. Задачи:

- Ознакомление стажеров с условиями труда и их должностными обязанностями;
- Формирование у стажеров профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей;
- Получение стажерами полной информации, требуемой для дальнейшей эффективной трудовой деятельности;
- Формирование правильного понимания стажером своих задач и должностных обязанностей;

- Освоение стажерами, из числа вновь принятых сотрудников, основных норм корпоративной культуры и правил внутреннего распорядка;
- Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах стажера путем получения соответствующей информации от его наставника;
- Развитие у стажера позитивного отношения к Предприятию в целом и повышение удовлетворенности работой;
- Снижение уровня неопределенности и беспокойства у стажера;
- Выстраивание взаимоотношений стажера с коллективом;
- Развитие системы наставничества;
- Повышение лояльности сотрудников к своему работодателю.

4. ОФОРМЛЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

4.1. Выполнение функций наставника для работника – дополнительная добровольная нагрузка. Поручить работнику выполнять функции наставника можно только в том случае, если работник согласен на дополнительные обязанности.

4.2 Для оформления наставничества необходимо заключить с работником дополнительное соглашение к трудовому договору, с указанием:

- содержания работы,
- сроков выполнения,
- доплаты за наставничество согласно п.8 данного Положения

Доп. соглашение с работником заключают после получения его согласия. Фактом согласия признается факт подписания доп. соглашения.

4.3. После заключения дополнительного соглашения наставник заносится в резервный список наставников предприятия, который курирует служба по работе с персоналом .

4.4. Работодатель может досрочно отменить поручение работнику выполнять функции наставника, а работник может досрочно отказаться от осуществления наставничества. В этом случае необходимо уведомить противоположную сторону об отказе от выполнения функций наставника за три рабочих дня.

5. СРОКИ АДАПТАЦИИ

Адаптационный период осуществляется в течение трех месяцев. Делится на два этапа. Первый этап – ознакомительный длится 1 месяц. Стажер знакомится с коллективом, проходит вводные курсы или тренинги, вникает в текущие задачи и проекты. Второй этап основной длится 2 месяца.

Период адаптации может быть продлен по рекомендации руководителя структурного подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или стажера.

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

6.1 Наставничество на предприятии организуется на основании распоряжения руководителя структурного подразделения (Приложение №1), согласованного с директором по направлению, издаваемого не позднее трех рабочих дней с момента допуска к работе лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Распоряжение руководитель подразделения сдает в отдел кадров не позднее 3 дней, после его подписания для заключения дополнительного соглашения с наставником.

6.2 Распоряжением об организации наставничества закрепляются за стажером наставник (наставники), а также утверждается в качестве приложения к распоряжению соответствующий План адаптации (Приложение 2) .

6.3 Наставник выбирается из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- наличие общепризнанных личных производственных достижений;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- стабильные результаты в работе;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж профессиональной деятельности на Предприятии не менее 1 года.

6.4 В структурном подразделении непосредственным руководителем производится подготовка рабочего места стажера, знакомство с наставником, ознакомление с должностной инструкцией (под роспись), с положениями, стандартами и иными нормативными документами в части, касающейся данного стажера, а также производится совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей и Плана адаптации на период стажировки.

6.6 План на адаптируемого работника составляется руководителем структурного подразделения совместно с наставником в течении не более 3-х дней с даты приема. В данном плане отражаются соответствующие задачи/мероприятия, ответственные лица и сроки выполнения. С утвержденным Планом, адаптируемый работник и лица, участвующие в стажировке, должны быть ознакомлены под роспись.

6.7. За одним наставником закрепляется одновременно не более двух стажеров.

6.8. Замена наставника производится распоряжением руководителя структурного подразделения в случаях:

- продолжительного отсутствия наставника;
- изменения должности работы наставника;
- изменения должности стажера;
- увольнения наставника;

- отказа наставника от работы со стажером;
- отказа стажера от работы с назначенным наставником.

6.9. В зависимости от производственных условий руководитель структурного подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и стажера от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий и иных мероприятий по плану стажировки.

7. АНАЛИЗ РАБОТЫ СТАЖЕРА И НАСТАВНИКА

7.1 Организацию, координацию и оценку работы стажеров и наставников осуществляет руководитель структурного подразделения и директор по направлению.

7.2 . Предварительный анализ работы стажера осуществляется руководителем структурного подразделения не менее 2 х раз в течение адаптационного периода.

7.2.1 При предварительном анализе руководитель подразделения, наставник рассматривают следующие вопросы:

- анализ процесса адаптации стажера на предприятии;
- выполнение на соответствующий период времени плана адаптации;
- обозначение сильных и слабых сторон стажера и наставника;
- обсуждение того, что необходимо улучшить;
- рассмотрение вопроса об оказании необходимой помощи со стороны предприятия.

7.2.2 Руководитель подразделения, наставник, при необходимости, по результатам предварительного анализа корректируют план адаптации стажера, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе его адаптации.

7.3. Служба по работе с персоналом в рамках карты адаптации проводит мониторинг адаптации новых сотрудников путем телефонных опросов на 1-м и 3-м месяцах работы.

В ходе опросов оцениваются: освоение обязанностей, интеграция в коллектив, уровень мотивации, обучение и поддержка наставниками и другие ключевые показатели. Полученные данные анализируются для выявления возможных проблем, корректировки программы адаптации и разработки рекомендаций руководителям подразделений. Результаты обратной связи в течении двух дней предоставляются непосредственному руководителю при личной встрече.

7.4. Заключительный анализ работы стажера осуществляется в конце адаптационного периода.

7.4.1. Итоговая оценка в рамках наставничества осуществляется квалификационной комиссией в составе:

- Наставника;
- Непосредственно руководителя;

- Руководителя службы по работе с персоналом, либо менеджером по персоналу

В случае необходимости в комиссию могут включаться генеральный и/или, директор направления, представители смежных служб.

7.4.2. Наставническая деятельность оценивается в 3 этапа по следующему формату:

1 этап работы стажера осуществляется после 1 месяца прохождения стажировки.

Непосредственный руководитель, совместно с наставником проводит анализ работы стажера и заполняет документ **«Распоряжение об оплате наставнику» (Приложение 5)**, который передает в службу по работе с персоналом для сверки, далее документ передается в ОТИЗ для начисления премии.

2 этап работы стажера после 3 месяцев испытательного срока. –

Наставническая деятельность оценивается квалификационной комиссией в состав которой входят: руководитель подразделения, непосредственный руководитель, наставник, руководитель службы по персоналу и иные заинтересованные должностные лица предприятия.

По результату работы квалификационной комиссии заполняются соответствующие отчетные документы:

Наставник заполняет форму **«Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» (Приложение 3)**

Непосредственный руководитель проводит анализ адаптации стажера и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации, заполняет форму **«Протокол заседания квалификационной комиссии по результатам адаптации (стажировки) работника» (Приложение 4).**

7.5 Руководитель структурного подразделения с учетом Протокола заседания аттестационной комиссии по результатам адаптации (стажировки) работника принимает одно из следующих решений:

а) оставляет сотрудника в прежней специальности с действующими условиями труда;

б) с согласия сотрудника переводит его на другую работу с повышением или понижением по профессии;

в) увольняет сотрудника с занимаемой должности — расторжение трудового договора в связи с неудовлетворительным результатом испытания — часть первая статьи 71 Трудового кодекса Российской Федерации, в строгом соответствии с действующим трудовым законодательством РФ, в т.ч. при наличии соответствующей доказательной базы от структурного подразделения: зафиксированные результаты деятельности работника на соответствие установленным нормам и правилам, выявленные нарушения и т.п.

7.6 В том случае, если аттестационная комиссия приняла решение, что стажер успешно завершил процесс адаптации (стажировки), руководитель

структурного подразделения предоставляет в службу по работе с персоналом пакет документов по результатам стажировки для сверки, а служба по работе с персоналом данный пакет документов передает в ОТиЗ для начисления дополнительной премии наставнику.

7.7 Оригиналы всех вышеуказанных документов (приложений к настоящему положению) передаются в службу по работе с персоналом для хранения в течении 1 года.

8. СИСТЕМА МОТИВАЦИЯ

8.1. Материальная мотивация наставника за обучение вновь принятого сотрудника.

Наставнику выплачивается вознаграждение в два этапа:

- Через 1 месяц в размере 3000 (три тысячи) рублей
- По окончании испытательного срока после 3-ех месяцев в размере 5 000 (пяти тысячи) рублей:

В случаях, не предусмотренных данным Положением, наставнику может быть установлено индивидуальное вознаграждение по ходатайству руководителя подразделения и согласованию с директором направления.

8.2. В том случае, если стажер уволился до истечения периода стажировки либо неудовлетворительно завершил период адаптации, либо период срока испытания, то соответствующие мотивационные выплаты наставнику, не полагаются.

8.3. Нематериальная мотивация.

8.3.1 Лучшие наставники могут рассчитывать на:

- представление к соответствующим награждениям и поощрениям ко Дню перерабатывающей промышленности ;
- вручение сувенирной продукции от предприятия;
- размещение заметки-благодарности от лица директора по направлению в корпоративной газете;
- рассмотрение вопроса в отношении наставника о включении его в кадровый резерв на более высокие специальности и должности, в т.ч. по уровню заработной платы, осуществление соответствующих переводов на другую работу;
- иные поощрения на усмотрение работодателя.

9. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

9.1 Руководители структурных подразделений, участвующие в процессе адаптации стажеров

9.1.1 Руководитель структурного подразделения обязан:

- обеспечивать права адаптируемых работников на условия труда, соответствующие нормативным требованиям охраны труда;
- способствовать совершенствованию профессиональных навыков и

знаний, повышению квалификации адаптируемых работников, внимательно относиться к их потребностям и просьбам.

9.1.2. Руководитель структурного подразделения имеет право:

- требовать от адаптируемых работников соблюдения норм настоящего Положения;
- отслеживать все процессы и показатели адаптации каждого стажера, и корректировать их в соответствии с основными задачами и принципами предприятия;
- назначать наставников и консультантов по адаптации;
- осуществлять контроль за действиями консультанта по адаптации и наставника при разработке и реализации плана адаптации стажера;
 - проводить промежуточную аттестацию стажера в форме собеседования и участвовать в итоговой оценке его деятельности.

9.2 Наставники

9.2.1 Наставник обязан:

- Совершенствовать свое трудовое мастерство, иметь высокую трудовую и производственную дисциплину, образцово вести себя в быту;
- Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным руководителем структурного подразделения, где работает стажер план его адаптации;
- Помогать стажеру овладевать профессией, передовыми приемами труда, осваивать оборудование, инструмент и оснастку;
- Организовывать планомерное вхождение в профессию и, при необходимости, помогать стажеру в изучении корпоративной культуры предприятия;
- Контролировать ход теоретического и практического обучения стажеров;
- Создавать у стажера мотивацию на достижение профессиональных результатов в работе и успешное завершение периода адаптации;
- Составлять отчет о результатах деятельности адаптируемого работника.
- Нести ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента его допуска к самостоятельной работе;
- Исполнять иные обязанности, предусмотренные настоящим Положением.

9.2.2 Наставник имеет право:

- Приобщать стажеров к деятельности предприятия, установленным правилам;
- Требовать рабочие отчеты у стажёра, как в устной, так и в письменной форме;
- Для дополнительного обучения и ознакомления со спецификой

работы в организации и особенностями ее корпоративной культуры подключать других сотрудников с согласия непосредственного руководителя;

— Для составления итогового Отчета о прохождении стажером периода адаптации запрашивать и получать информацию о работе и трудовой дисциплине у его непосредственного руководителя, у сотрудников отдела кадров или службы по работе с персоналом, иных должностных лиц;

— На иные права и гарантии, установленные настоящим Положением.

9.3 Стажеры

9.3.1 Стажер обязан:

— Знать нормативные акты, определяющие его трудовую деятельность, особенности деятельности структурного подразделения, должностные обязанности по его специальности;

— Повышать уровень своей профессиональной компетенции, развивать требуемые навыки и получать необходимые знания;

— Исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка, должностной (рабочей) инструкцией;

— Соблюдать индивидуальный план адаптации и выполнять задачи, указанные в нем.

— Следовать инструкциям, рекомендациям руководителя структурного подразделения, наставника при выполнении заданий и в процессе взаимодействия с коллегами;

— Подготавливать презентации своей работы, предоставлять отчеты в устной и в письменной форме по запросу наставника, руководителя структурного подразделения;

— Проходить аттестацию (собеседование) по завершению периода адаптации

— Исполнять иные обязанности, предусмотренные настоящим Положением.

9.3.2 Стажер имеет право:

— Обращаться за помощью к своему наставнику и руководителю структурного подразделения;

— Выходить с ходатайством к руководителю структурного подразделения и директору по направлению о смене наставника;

— Знакомиться с результатами оценки своих профессиональных достижений и результатами аттестации;

— На иные права и гарантии, установленные настоящим Положением.

Ф.И.О. стажера	
Подразделение, должность	
Дата выхода на работу	
Дата оценки	
Должность, Ф.И.О. руководителя	
Должность, Ф.И.О. наставника	
Должность, Ф.И.О. консультанта по адаптации	

№ п/п	Наименование задач, вида работы	Планируемый срок освоения/выполнения	Факт освоения/выполнения	Примечание/Комментарии
	Первый блок: Ознакомительный			
1	Сообщить коллективу об обновлении состава и приходе нового работника.			
2	Обеспечить наличие информации для нового работника — сведения, которые будут представлены работнику в первый день, включая контактные телефоны сотрудников, удостоверение, пропуск, ПК, телефон, оргтехнику. Подготовить набор необходимых канцелярских принадлежностей (если необходимо)			
3	Познакомить с организацией, целями, задачами деятельности, историей. Выдать путеводитель для новичка, находящегося в периоде адаптации (при наличии). Оформить и заполнить требующиеся кадровые документы. Представить нового работника коллективу			
4	Познакомить с местом работы, необходимым ПО, подключенным сетям коммуникации, паролями доступов.			
5	Провести инструктаж по соблюдению требований ОТ. Проинформировать об общем рабочем графике.			
	Второй блок: 1 неделя			
6	Закрепить наставника, подробно познакомить с работниками подразделения.			
7	Изучить терминологию, применяемую в организации. Изучить положение о подразделении. Изучить документы, необходимые в трудовой деятельности. Изучить должностные обязанности. Изучить алгоритм взаимодействия с иными подразделениями			
8	Ознакомиться с правилами документооборота организации.			
9	Ознакомиться с критериями оценки эффективности деятельности.			
10	Сформировать график встреч в течение срока адаптации.			
	Третий блок: техническая программа			

Адаптационный период пройден успешно, при условии выполнения задач/видов работ не менее 70%

Наставник _____ / _____ /

СОГЛАСОВАНО:

**Руководитель структурного
подразделения**

_____ / _____ /

**Сотрудник: С планом адаптации
стажер ознакомлен:**

_____ / _____ /

ОЦЕНКА СОТРУДНИКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ

(ЗАПОЛНЯЕТСЯ НАСТАВНИКОМ)

от « ____ » _____ 20 ____

Ф.И.О. стажера	
Профессия/специальность	
Структурное подразделение	
Дата выхода на стажировку	
Дата окончания стажировки	
Должность, Ф.И.О. руководителя структурного подразделения	
Должность, Ф.И.О. наставника	

Оцените производственное поведение нового сотрудника/стажера по заданным критериям, используя пятибалльную шкалу (1- существенно ниже требуемых стандартов, 5 – превышение ожиданий). В пустых строках необходимо привести факты, на основании которых Вы поставили оценку.

№	КРИТЕРИЙ	ОЦЕНКА
1	Обучаемость (способность усвоить и применить на практике максимум знаний в минимальные сроки)	
2	Планирование работы (расстановка приоритетов в работе, порядок работ, внимание к деталям)	
3	Качество (тщательность и аккуратность в выполнении работы, независимо от количества)	
4	Ответственность (исполнение обязанностей в срок с минимумом контроля)	
5	Инициативность (говоря о проблемах, предлагает варианты решения)	
6	Самостоятельность (не нуждается в жестком контроле наставника/руководителя)	
7	Конфликтность (конструктивное восприятие критики, способность тактично обсудить неприятный вопрос)	
8	Дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, соблюдение сроков выполнения работ)	
9	Взаимоотношения с окружающими (легко ли идет на контакт с коллегами, со сторонними должностными лицами)	
10	Интерес к работе (видит перспективы, возможности реализации, ему нравится содержание работы)	
11	Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей)	
12	Способность к деловому общению (умеет ли сотрудник четко высказывать свои мысли, выслушать и понять собеседника?)	
13	Письменные способы выражения (умеет ли сотрудник подготовить письменный отчет о проделанной работе)	

Протокол заседания квалификационной комиссии по результатам адаптации (стажировки) работника

« _____ » _____ 20

В заседании участвуют:

- 1 _____
(Фамилия И.О., должность)
- 2 _____
(Фамилия И.О., должность)
- 3 _____
(Фамилия И.О., должность)
- 4 _____
(Фамилия И.О., должность)

Повестка дня:

1. Подведение итогов результата адаптации работника

(указывается профессия/специальность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Отработал в качестве стажера _____ рабочих смен

с « _____ » _____ 20 ____ по « _____ » _____ 20 ____

2. Рассмотрены следующие документы по результатам прохождения адаптационного периода:

4. Подведены результаты оценки прохождения стажировки

	Оценка выполнения задач, установленных на период адаптации	Оценка личных и профессиональных качеств работника	Подпись должностного лица
Оценка руководителя			
Оценка наставника			
Оценка иных должностных лиц			

Система оценок выполнения задач, установленных на период адаптации	Система оценок профессиональных качеств и потенциала работника
2 – результаты выполнения задач неудовлетворительные	2 - работник отрицательно относится к получению нового опыта, негативно относится к критике, не смог установить конструктивные отношения с коллегами
3 – удовлетворительный уровень, неполное исполнение трудовых функций, соответствие рабочей профессии на минимальном уровне	3 – работник в большинстве случаев не учитывает замечания о результатах своей деятельности, пассивен, конфликты с коллегами отсутствуют
4 – хороший и достаточный уровень исполнения трудовых функций	4 – работник умеет слушать и задает вопросы, учитывает замечания о результатах своей деятельности, более эффективен в стандартных рабочих ситуациях, установил хорошие отношения с коллегами
5- отличный уровень, постоянное исполнение трудовых функций на высоком уровне	5 - работник открыт новому опыту, учитывает замечания о результатах своей

	деятельности, легко адаптируется к нестандартным ситуациям, высказывает свои соображения по работе, проявляет инициативу, установил хорошие отношения с коллегами
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Решили по результатам прохождения стажировки

(может работать самостоятельно / необходимо продолжить работу под руководством наставника / не годен для этой работы / расторжение трудового договора в связи с неудовлетворительным результатом испытания*)

* - данное решение может быть применено только для вновь трудоустроенных сотрудников до окончания прохождения испытательного срока

Сотрудник _____ предлагаемой
профессии/специальности _____
(соответствует/не соответствует)

Рекомендации стажеру

Члены комиссии:

_____ / _____ /	
подпись	расшифровка подписи
_____ / _____ /	
подпись	расшифровка подписи
_____ / _____ /	
подпись	расшифровка подписи
_____ / _____ /	
подпись	расшифровка подписи

Ознакомление стажера с Протоколом

_____ / _____ / « _____ » _____ 20 _____ г.	
подпись работника	расшифровка подписи

РАСПОРЯЖЕНИЕ

от « » _____ 2025 г.

№ _____

Об оплате наставнику _____
(ФИО наставника)

В соответствии с «Положением об адаптации и наставничестве для специалистов, служащих управления ООО «Объединение «Союзпищепром» (далее по тексту Положение),

ОБЯЗЫВАЮ:

1. Установить наставнику _____ доплату в размере
(ФИО наставника)
15000 руб. в соответствии с Положением, в результате успешного прохождения
испытательного _____ срока _____ стажера
_____.
(ФИО стажера)

2. Контроль над исполнением настоящего распоряжения оставляю за собой.

Руководитель отдела/подразделения

СОГЛАСОВАНО:

Директор направления

Руководитель службы по работе с персоналом

Начальник ОТиЗ

ОЗНАКОМЛЕНЫ:

Наставник:

