МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Менеджмент и государственное управление»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Развитие внутреннего HR-бренда предприятия пищевой промышленности (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)»

Студент	12.06.2024 (подпись, дата)	Лушина Е. И. (фамилия, инициалы)
Руководитель	12.06.2024 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	22.06.2024 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой _____ Гамидуллаева Л.А.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № __)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **3**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ HR-БРЕНДИНГА **5**

1.1 Сущность HR-брендинга 5

1.2 Управление процессом развития внутреннего HR-брендинга 17

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО HR-БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» .. **24**

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 24

2.2 Анализ внутреннего HR-бренда ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и рекомендации по его развитию 38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ **47**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ **49**

ПРИЛОЖЕНИЯ **55**

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире успешное развитие любого предприятия производственной сферы зависит не только от производственных факторов, но и от создания развитого внутреннего HR-бренда. HR-бренд становится все более важным аспектом ведения бизнеса в настоящее время.

Для этого необходимо, чтобы в компании было сформировано единое видение целей и задач, единая стратегия и устойчивые ценности, которые должны быть внедрены на всех уровнях и структурах управления.

Внутренний HR-бренд – это определенный набор инструментов, при помощи которых реализуется стратегия удержания и развития персонала, тем самым развивается лояльность сотрудников. Внутренний HR-бренд является мощным инструментом создания и укрепления связей между сотрудниками и работодателем, а также обеспечения их приверженности к компании.

Как показывают последние исследования, внутренний бренд играет важную роль в достижении успеха на рынке, и его элементы определяют эффективность и устойчивость бизнеса. Организации, которые смогут создать и поддерживать сильный бренд, будут иметь преимущество на рынке и могут лучше привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Таким образом, исследование элементов внутреннего HR-бренда является актуальным и важным в современном бизнесе, и может помочь организациям повысить эффективность и улучшить результаты работы.

Целью данной бакалаврской работы является изучение внутреннего HR-бренда и разработка рекомендаций по его развитию.

Для достижения цели в работе необходимо решить ряд задач:

— Изучить теоретические аспекты HR-бренда;

— Проанализировать сущность внутреннего HR-бренда;

— Исследовать характеристику деятельности и кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика;

— Разработать рекомендации по развитию внутреннего HR-бренда ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Существенный вклад в современное изучение HR-бренда вносят работы С. Бэрроу и Р. Мосли. Понятие и основные подходы к формированию целей внутреннего бренда представлены в работах А. В. Дементьевой. С. М. Ивановой, Т. Ю. Арьковой.

В работе «Развитие внутреннего HR-бренда предприятия пищевой промышленности (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)» объектом исследования является само предприятие – ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», которое занимается производством и реализацией кондитерских изделий. Предмет исследования связан с развитием внутреннего HR-бренда, то есть изучением и анализом процессов, стратегий и элементов, которые помогут создать и укрепить внутренний бренд предприятия среди его сотрудников. Работа будет включать в себя анализ текущего состояния внутреннего HR-бренда, выявление проблем и потенциала, разработку и реализацию мероприятий по его развитию, а также оценку эффективности и результатов проведенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой изучения данной темы является анализ научной литературы. В целях раскрытия темы данного исследования были использованы такие методы как анализ научных публикаций и анализ документов, а также методы описания и сравнения.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части, представленной двумя главами, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ HR-БРЕНДИНГА

1.1 Сущность HR-брендинга

Сегодня работодатели желают видеть в своих компаниях лучших кандидатов на вакансии, удерживать талантливых сотрудников и повышать их лояльность к компании. Для успешного бизнеса компании должны обладать высокой конкурентоспособностью, которая достигается благодаря высокому качеству продукции, низким ценам и наличию высококвалифицированных специалистов. Для этого работодатель способствует улучшению репутации компании в глазах собственных сотрудников и общественности.

При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи – важнейшее условие выживания фирмы в условиях кризиса и ее дальнейшего успеха. Компании используют разнообразные подходы и стратегии для привлечения талантливых специалистов. Включая создание HR-бренда, который представляет репутацию и образ компании в качестве работодателя.

Концепция бренда работодателя была впервые описана Саймоном Бэрроу в 1990 году на страницах журнала «Journal of Brand Management». Это исследование стало пионерским в изучении применимости методов бренд-менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами. В рамках статьи Бэрроу характеризует HR-бренд как интеграцию функциональных, психологических и экономических выгод, которые работник получает от работодателя и ассоциирует с ним.

Прогресс в области HR-брендинга продолжился в начале 2000-х благодаря работам Бэрроу и Ричарда Мосли, исследовавших основания для

возникновения концепции «бренд работодателя» и исторические аспекты ее развития в контексте эволюции бренд-менеджмента.

В последующие годы, значимость HR-бренда и его влияние на имидж компании на рынке труда подтверждались множеством исследователей из США, Австралии и Европы.

В России активный интерес к HR-брендингу сформировался к концу 2000-х, что коррелирует с усилением исследовательской активности в данной сфере. Этот интерес был вызван переходом от «рынка работодателя» к «рынку работника». В стране активно публикуются работы, посвященные роли и значению HR-бренда на отечественном рынке, его сущности и практическому применению.

Стоит отметить, что среди специалистов по управлению человеческими ресурсами нет единства во мнениях относительно HR-бренда. Некоторые подчеркивают его критическую важность для выживания компаний на рынке, особенно в условиях финансовой нестабильности. Другие же скептически относятся к HR-брендингу, рассматривая его как излишнюю трату ресурсов и следование модным тенденциям.

На сегодняшний день данная тематика активно исследуется различными авторами и учеными. Так, А. В. Дементьева рассматривает брендинг как совокупность признаков: «Система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе» [3, с. 217].

С. М. Иванова называет его «известный образ, который сложился у трудящихся и заинтересованных сотрудников организации, общества, так называемых «профи», наймовых компаний, государственных структур, денежных компаний, доведенных до понимания имеющихся и новых сотрудников, чтобы они, придя на работу в данную организацию, стали ее коллегами» [15, с. 3].

Т. Ю. Арькова в труде «Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда» говорит, что брендинг это

набор признаков: «Система вещания для внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений о компании, как о работодателе» [1, с. 125-129].

Наиболее емко определение возможно описать следующим образом, HR-бренд – это образ компании, который формируется в глазах потенциальных и настоящих сотрудников. Он включает в себя все аспекты работы компании, начиная от ее миссии и ценностей, заканчивая условиями труда и возможностями для развития. HR-бренд должен отражать уникальность компании и привлекать талантливых специалистов, которые соответствуют ее культуре и целям. Важно, чтобы HR-бренд был четко определен и соответствовал реальности, чтобы не разочаровать новых сотрудников и не ухудшить репутацию компании.

Из анализа данных определений HR-бренда выявляются ключевые характеристики, которые их объединяют:

– во-первых, эксперты сходятся во мнении, что HR-бренд организации - это в первую очередь её деловая репутация и имидж в глазах заинтересованных сторон;

– во-вторых, HR-бренд представляет собой интегрированный образ, многоаспектное явление, включающее в себя корпоративную культуру организации, осуществление её стратегических задач и т.п.; экономические и психологические преимущества, доступные сотрудникам;

– в-третьих, основная задача формирования и развития HR-бренда организации заключается в привлечении и удержании квалифицированных специалистов;

– в-четвертых, HR-бренд является управляемым и поддающимся контролю феноменом.

Сильный HR-бренд состоит из согласованности между собой всех элементов. Рассмотрим элементы, входящие в состав HR-бренда компании на рисунке 1:

Рисунок 1 – Элементы HR-бренда

Источник: составлено автором по [Никишина А. Ю Сущность, создание и продвижение HR-бренда современных организаций / А. Ю. Никишина // SCI-ARTICLE – 2017// - №52. – С. 6-11.]

Общими элементами этих определений являются понятия имиджа, деловой репутации и корпоративной культуры, что дает основание определить HR-бренд как представление о персонале организации, включающее в себя укоренившиеся ценности, традиции корпоративной культуры и способствующее возможностям для профессионального роста и достижений на базе имеющихся компетенций. HR-бренд охватывает несколько составляющих:

1. Корпоративные ценности, под которыми понимаются нормы и принципы, сплочённо объединяющие коллектив и предотвращающие дисфункции в работе, часто артикулируемые визуально через различные корпоративные атрибуты;

2. Корпоративные традиции, подразумевающие устоявшиеся образцы поведения, действий и взаимоотношений, которые присущи организации и поддерживаются корпоративным духом, включая различные практики по управлению персоналом, такие как отмечание юбилеев, поздравления сотрудников с днями рождения, организация праздничных мероприятий, системы поощрения и разрешения конфликтов.

3. Культура взаимодействия между персоналом организации. Она определяется этическими стандартами, которые служат руководством для сотрудников в их общении и коллективной работе. Обширное количество исследований, таких как работы Р. Блейка и Дж. Моутона по типам взаимоотношений в рабочих группах, исследования П. Херси и К. Бланшара, касающиеся динамики отношений между руководителями и подчиненными, а также работы О.Н. Суббочевой и других, посвященных социальным аспектам оптимизации взаимодействий в трудовых коллективах, подчеркивают различные аспекты формирования эффективных межличностных связей. Несомненно, что координированная и согласованная работа коллектива способствует желанию в нем работать и положительно влияет на имидж компании в HR-сфере.

4. Компетенции представляют собой готовность и способность персонала решать профессиональные задачи различной степени сложности. Это требует наличия специализированных знаний и навыков, а также умения применять их на практике, как в стандартных, так и в нестандартных ситуациях. Индивидуальное качество исполнения служебных обязанностей сотрудником формирует его профессиональный имидж, в то время как совокупное качество работы всех сотрудников влияет на HR-репутацию организации.

5. Стиль управления – играет ключевую роль в воздействии на коллектив и подчиненных. Устойчивые методы решения задач и общение руководителя с подчиненными, то есть стиль управления, напрямую влияют на эффективность работы, как команды, так и организации в целом. Существуют различные классификации стилей управления, но все они сходятся во мнении, что наиболее продуктивный стиль – тот, который учитывает конкретные субъективные условия:

– важности и срочности поставленных перед коллективом задач;

– условия выполнения поставленных задач;

– размеры и структура коллектива;

– уровень зрелости и сплоченности коллектива;

– профессиональный опыт менеджера;

– личные качества менеджера. Этот аспект хотелось бы отметить особо, так как согласно многочисленным опросам особо ценным в менеджере подчиненные называют справедливость, честность и порядочность.

6. Возможности профессионального развития и карьерного роста. По сути, это связано с кадровой политикой компании, с теми условиями профессионального развития, которые создаются. Безусловно, многих работников и потенциальных работников интересуют вопросы повышения своей профессиональной квалификации и существующие особенности продвижения по служебной лестнице в компании. Следовательно, чем больше таких возможностей, тем выше HR-бренд компании.

В области брендинга принято выделять две основные концепции. Одна из них утверждает, что бренд представляет собой набор узнаваемых характеристик: наименование, логотип, визуальные атрибуты (типографику, стиль, цветовую гамму и символику), которые способствуют выделению предприятия или изделия на фоне конкурентов. Другая концепция определяет бренд как интегрированный образ организации, деловую репутацию товара или услуги в восприятии клиентов, деловых партнеров, кандидатов на вакансии и широкой общественности.

Необходимо также отметить различия между психологическим и юридическим пониманиями бренда. С юридической точки зрения, акцент делается на знаке отличия, который идентифицирует производителя товара и подлежит законодательной охране. С психологической стороны, акцентируется внимание на информации, которая закрепляется в сознании потребителей, формируя устойчивое восприятие.

В контексте HR-брендинга речь идет о систематических усилиях по созданию позитивного имиджа работодателя для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов в своей отрасли.

Согласно мнению портала Headhunter.ru, HR-бренд является своеобразной «визитной карточкой» компании на рынке труда, отражающей ее комплексный образ в качестве работодателя. Эта позиция вполне согласуется с многочисленными интерпретациями, поскольку именно комплексность образа работодателя выступает ключевым аспектом. Важно подчеркнуть, что HR-бренд может иметь как положительные, так и отрицательные характеристики [27, с, 13-15].

Современное понимание HR-бренда включает в себя:

– образ и деловую репутацию компании как места, привлекательного для кандидатов и текущих сотрудников;

– комплекс психологических, профессиональных и экономических преимуществ для работодателя;

– методы выработки уникальности компании, ее корпоративных ценностей, концепций и умения сотрудников представить необходимую информацию целевой аудитории.

В сфере управления персоналом определены четыре ключевых фактора, подчеркивающих важность разработки HR-бренда:

– ощутимый дефицит высококвалифицированных кадров на рынке труда;

– повышение общей производительности труда за счет уменьшения издержек;

– удержание ключевых сотрудников, являющихся стратегически важным ресурсом компании;

– формирование привлекательного имиджа компании с целью найма новых талантов, а также привлечения клиентов и партнеров.

Результатом этих усилий является привлечение большего числа молодых специалистов с высоким уровнем квалификации, создание основы для активного общения с сотрудниками и стимулирование их к генерации креативных идей и предложений, направленных на совершенствование бизнес-процессов в организации. Дополнительными преимуществами

становятся повышение уровня вовлеченности персонала, улучшение эффективности работы, увеличение доходности и снижение текучести кадров.

Внутренний HR-брендинг фокусируется на действующих сотрудниках компании. Начальный этап его разработки предполагает анализ уровня вовлеченности и удовлетворенности работников, выявление ключевых аспектов их лояльности. Основываясь на проанализированных данных, можно определить приоритетные направления для улучшения систем адаптации, обучения, мотивации, внутреннего общения и корпоративной культуры.

Стоит подчеркнуть, что выстраивание HR-бренда - это результат координированных усилий руководителей всех отделов организации, а не исключительно задача отдела управления персоналом, который только распространяет информацию о конкурентных преимуществах и возможностях карьерного роста внутри компании. Суть HR-брендинга заключается в предоставлении не просто вакансии, а ценности и эмоционального опыта для потенциального сотрудника.

Создание прочного внутреннего HR-бренда предполагает последовательность и интегрированность действий на каждом шаге, начиная от начального этапа позиционирования организации на рынке труда и заканчивая проведением прощального собеседования с уходящими сотрудниками.

К числу преимуществ укрепленного корпоративного бренда относятся:

– значительное уменьшение издержек на подбор кадров, поскольку претенденты сами проявляют инициативу;

– сокращение расходов на управление персоналом, включая экономию на заработной плате;

– уменьшение уровня текучести кадров;

– эффективная и оригинальная маркетинговая деятельность, направленная на продвижение продукции или услуг компании.

Разработка HR-бренда – это тщательный и постоянный процесс, который способствует формированию высокоэффективной системы

управления персоналом и позволяет достигать результатов, которые превышают ожидания. Хотя существует множество инструментов для создания и поддержания положительного имиджа, универсального решения не существует. Задача каждой компании – выделиться на рынке труда, разработав уникальный HR-бренд.

На сегодняшний день распространено ошибочное мнение, что HR-бренд свойственен исключительно крупному бизнесу, который получает различные награды как часть стратегии продвижения. На самом деле крупные организации начинают заботиться о своем имидже первыми, поскольку они ощущают потребность в массовом привлечении кадров. Однако для малого бизнеса качество каждого нанятого специалиста играет решающую роль, поскольку от вклада каждого зависит многое.

Таким образом, для малых компаний HR-бренд может стать решающим фактором в удовлетворении потребности в высококвалифицированном, но ограниченном по численности персонале. Разрабатывайте HR-бренд с учетом того, какие люди смогут сделать ваш бизнес более прибыльным, и при правильном подходе вы достигнете успеха в привлечении новых сотрудников, легкости расширения бизнеса и увеличении прибыли.

Несмотря на это, лишь немногие представители среднего и малого бизнеса осознают важность создания позитивного корпоративного образа, который является не только эффективным, но и не требует значительных финансовых вложений.

С каждым годом наблюдается усиление акцента на разработке стратегий брендинга. В прошлом, формирование положительного имиджа компании было прерогативой PR-департаментов ведущих мировых корпораций, тогда как ныне это направление активно развивается и в HR-отделах малых и средних предприятий, включая региональные.

Исследования крупных глобальных организаций выявили ряд популярных HR-инициатив в сфере брендинга, включающих в себя создание корпоративных веб-сайтов для карьерного роста, рекламу и публикацию

вакансий, их промоцию через социальные сети, программа адаптации новых сотрудников, наставничество, развитие лидерских качеств, привлечение кандидатов по рекомендациям, удержание персонала, аудит бренда и программы для выпускников. Отдельное внимание уделяется интернет-ресурсам, причём многие компании фокусируются на усовершенствовании своих веб-сайтов.

В процессе работы специалисты по управлению персоналом определили ряд ключевых факторов для эффективного использования одного из инструментов - раздела «карьера» на сайте, включающего вакансии. Чтобы данный инструмент был результативным, важно следовать нескольким основным принципам: предоставляемая информация должна быть своевременной и верифицированной, способной вызвать эмоциональный отклик, заинтересованность, стимулировать потенциальных кандидатов к действию, а также создавать положительное впечатление о компании как о работодателе.

Бретт Минчингтон, признанный авторитет в сфере HR-брендинга, предложил список характеристик для эффективного корпоративного сайта:

– развернутая и интуитивно понятная структура сайта и уникальный дизайн;

– простота навигации и ясность описаний;

– четкое формулирование предложений для потенциальных кандидатов;

– ссылки на социальные сети и блоги сотрудников;

– подробное описание процедуры отбора и ассессмента, а также сегментирование информации для различных групп кандидатов;

– публикация достоверных фотографий персонала;

– возможность регистрации на сайте и обратной связи [24, с. 46-49].

Ключевым результатом успешного корпоративного сайта является не только формирование положительного и профессионального имиджа компании для привлечения клиентов и увеличения объемов реализации

проектов, но и привлечение квалифицированных специалистов, желающих присоединиться к вашей организации.

Тем не менее, следует помнить, что корпоративный сайт - это только один из инструментов в арсенале формирования HR-бренда компании и для создания комплексного представления о ней необходимо использовать и другие методы.

К таким методам относится продвижение вакансий компании через медийные платформы партнеров и клиентов, сеть профессиональных рекомендаций, ярмарки вакансий, дни открытых дверей для студентов, выставки и другие отраслевые события.

Двумя ведущими трендами в области рекламы вакансий являются использование мобильных устройств, включая планшеты, а также применение разнообразных видеоматериалов.

В настоящее время использование видео является передовым методом передачи информации кандидатам на работу. Согласно данным портала по трудоустройству Career Builder, объявления в видеоформате получают на 12% больше просмотров и на 34% больше откликов, чем традиционные текстовые объявления [39, с. 17].

Для наиболее эффективного использования видеообъявлений следует принимать во внимание определенные факторы. Видеоконтент должен быть лаконичным и информативным, обладать уникальным и динамичным сценарием, а также представляться непосредственно сотрудниками компании, которые искренне преданы ей.

Применение социальных сетей в сфере управления человеческими ресурсами является распространенной практикой, однако для достижения высокой эффективности присутствия компании в социальных медиа необходимо разработать стратегию. В её создании должны участвовать высшее руководство, отделы HR и PR. Данная стратегия должна включать следующие аспекты:

– соответствие информационным трендам современности;

– грамотное представление уникальных преимуществ бренда;

– размещение релевантной и актуальной информации;

– активное взаимодействие и общение с представителями разных социальных групп;

– стимулирование пользователей социальных сетей к определенным действиям.

Формирование исходного впечатления сотрудника о компании происходит в момент первой встречи или первого рабочего дня, и это именно тот период, когда начинает функционировать адаптационная программа для новичков.

Аккуратно разработанная и эффективно реализуемая программа адаптации влияет на формирование положительного восприятия компании среди сотрудников, что, в свою очередь, способствует созданию одного из главных элементов HR-бренда на начальном этапе интеграции сотрудника в корпоративную среду.

Основополагающим аспектом процесса интеграции новых сотрудников является их ознакомление с ключевыми руководителями организации. Такая встреча предоставляет новичкам уникальную возможность узнать из первых рук о стратегических ориентирах и дальнейшем развитии предприятия, которые задаются его ведущими идеологами.

Критически важным для каждого предприятия является осознание процесса создания HR-бренда, выбор верного направления его развития и компетентная оценка результативности реализации имеющихся подходов. Для этого применяются различные методики, включая опросы и анкетирование.

Суммируя обсуждение, стоит отметить, что в последние годы тема создания HR-бренда стала неотъемлемой частью мероприятий по управлению персоналом, таких как конференции, выставки и семинары. Она постоянно обогащается новыми идеями и предложениями, привлекает внимание множества компаний, которые начинают осознавать важность этой стратегически значимой области. Каждый шаг, направленный на укрепление

позитивного и устойчивого имиджа, приближает организацию к идеалу, где сотрудники не только вносят вклад в создание выдающихся бизнес-проектов на протяжении многих лет, но и новые таланты приносят свежие идеи для реализации лучшего будущего.

1.2 Управление процессом развития внутреннего HR-брендинга

Для того чтобы сохранить высоко ценных сотрудников, организация должна обеспечить условия, способствующие их внутреннему удовлетворению от трудовой деятельности. В этих условиях уже недостаточно только материальных стимулов, таких как компенсационные пакеты. Необходимо также сформировать восприятие организации как привлекательного и надежного работодателя, что достигается через систему внутреннего HR-брендинга, предоставляющую работникам профессиональные и психологические преимущества.

Внутренний HR-бренд – это система транслируемых внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе [24, с. 147].

Отдел кадров в организации выполняет несколько ключевых функций. Он защищает интересы сотрудников, что способствует их лояльности и преданности. Также отдел отвечает за разработку эффективных методов управления персоналом и систем, а также за стимулирование изменений, которые позволяют персоналу и корпоративной культуре постоянно эволюционировать.

В результате, службы управления персоналом расширяют потенциал компании и увеличивают её нематериальную рыночную стоимость за счет привлечения и удержания талантливых сотрудников. Отсюда следует, что для долгосрочного и успешного присутствия на рынке, предприятия должны активно заниматься разработкой и внедрением внутреннего HR-бренда.

В современной России внутренний HR-брендинг часто реализуется в сокращенном виде. Как указывают российские исследователи, интерес к брендингу обусловлен изменением рынка труда, который эволюционировал от «рынка работодателя» к «рынку работника».

Модель, предложенная немецкими исследователями К. Бакхаусом и С. Тику, представлена на рисунке 2 и в упрощенной форме демонстрирует взаимосвязи между HR-брендом и его целями [24, с. 165-167].

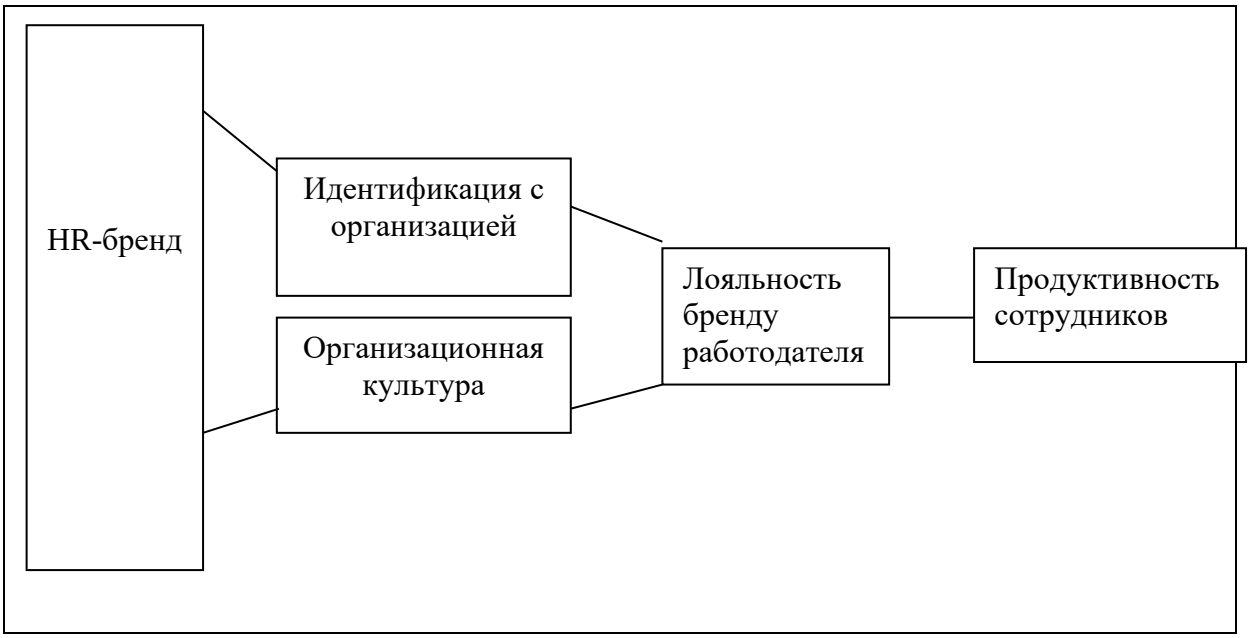


Рисунок 2 – Модель HR-бренда К. Бакхаус и С. Тику

Источник: составлено автором по [Минчингтон, Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: Альпина БизнесБук, 2014. – 165-167 с.]

Согласно этой модели HR-бренд, через организационную идентичность и культуру, ведет к лояльности к бренду компании и, как следствие, к повышению производительности сотрудников, что отражает внутренний брендинг. В целом, данная модель предоставляет понимание ключевых соотношений между целями брендинга, его инструментами и задачами.

Разработка внутреннего HR-бренда представляет собой сложный и осознанный процесс, который требует продуманных и точных действий, начиная с глубокого понимания целевой аудитории. При подготовке концепции, исходя из установленных целей и задач, подбираются

специфические методы воздействия, такие как способы, форматы и каналы коммуникации.

Целевая группа внутреннего бренда HR – это сотрудники организации. Начало его разработки должно базироваться на анализе уровня вовлеченности и удовлетворенности работников, а также на выявлении основных аспектов их лояльности. Осуществляя анализ собранных данных, можно определить приоритетные направления для улучшения: корректировку процессов адаптации, образования, мотивации, внутрикорпоративного взаимодействия и создания благоприятной рабочей атмосферы. Если необходимо создать эти процессы с нуля, то их оптимальное построение должно опираться на корпоративные ценности и уникальные черты компании.

Например, критически важным аспектом эффективной программы адаптации является знакомство нового персонала с высшим руководством. Такой подход способствует закладыванию основ корпоративной культуры на основе информации, полученной напрямую от руководителей. Однако нельзя игнорировать и необходимость предоставления новым работникам соответствующих руководств и обучающих материалов. Определить точное влияние отдельных технологий удержания на общий итог сложно, но при условии эффективной работы всех систем и использования в них наилучших инструментов (таких как наставничество, корпоративные университеты, электронное обучение в системе образования), можно ожидать рост лояльности и вовлеченности персонала.

Кроме того, важнейшими компонентами в структуре внутреннего бренда HR являются процессы внутренних коммуникаций и системы образования и развития персонала.

Полухина Э. Д., независимый специалист, отмечает следующие ключевые задачи в области внутренних коммуникаций:

– создание цельного информационного пространства в организации;

– постоянное укрепление лояльности сотрудников;

– формирование, регулирование и расширение корпоративной культуры.

Эффективные внутренние коммуникации должны способствовать:

– установлению атмосферы доверия и вовлеченности в жизнь организации;

– демонстрации того, что руководство принимает во внимание интересы работников всех уровней при планировании стратегии и политики компании;

– обеспечению непрерывного информирования сотрудников о важных изменениях, ключевых решениях и достижениях в деятельности организации.

– мотивированию сотрудников через общественное признание отдельных успехов и достижений [29, с. 3].

Рассмотрим процесс создания внутреннего HR-бренда на рисунке 3:

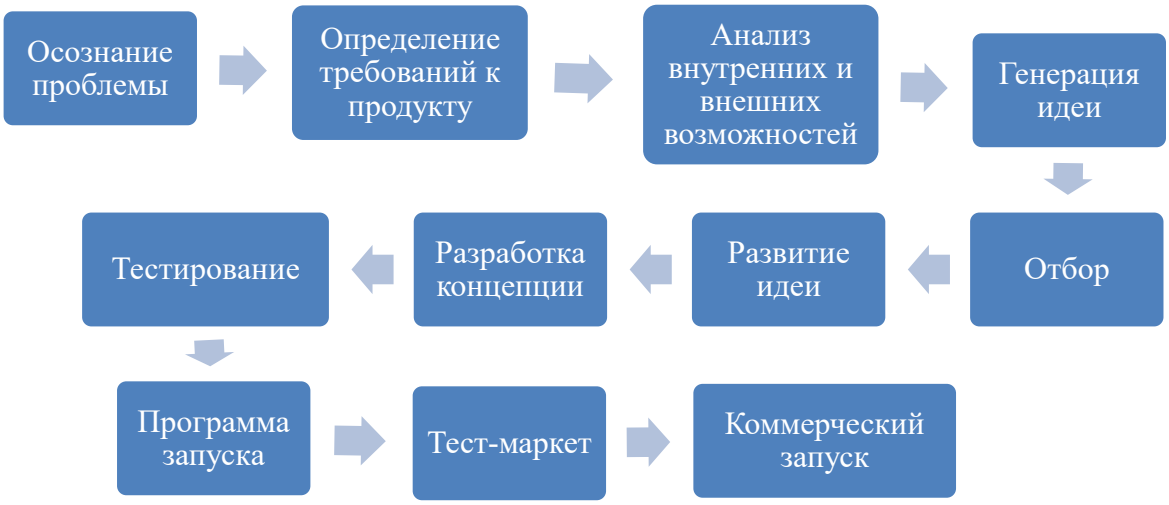


Рисунок 3 – Этапы создания внутреннего HR-бренда

Источник: составлено автором по [Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты. – М. : Альпина БизнесБук, 2014. – С. 145.]

Более подробно этапы создания внутреннего HR-бренда можно описать следующим образом:

– осознание проблемы – определение экономического ущерба в результате безразличного отношения к проблемам подбора персонала;

– определение требований к продукту – определение факторов, за счет которых новые HR-процессы станут привлекательными для действующего и потенциального персонала;

– анализ внутренних и внешних возможностей – опрос персонала с целью выяснения их предпочтений и взглядов на совершенствование HR-процедур, определение конкурентных преимуществ;

– генерация идеи – формирование новых HR-решений с учетом всей информации;

– отбор – критический анализ и отбор самых жизнеспособных и эффективных идей по совершенствованию HR-процессов компании;

– развитие идей – детальная проработка HR-идей, превращение их в полноценную HR-систему;

– разработка концепции;

– тестирование – выявление самого эффективного и жизнеспособного подхода для каждого HR-процесса в отдельности на каждом сегменте;

– программа запуска – проработка и составление графика с указанием конкретных исполнителей и сроков запуска новых HR-процессов;

– тест-маркет – ограниченный ввод в эксплуатацию разработанных HR-процедур;

– коммерческий запуск – повсеместное внедрение новых HR-систем [24, с.145].

Существует несколько методов диагностики внутреннего бренда, которые могут помочь компаниям определить свою репутацию среди работников. Методы представлены на рисунке 4.

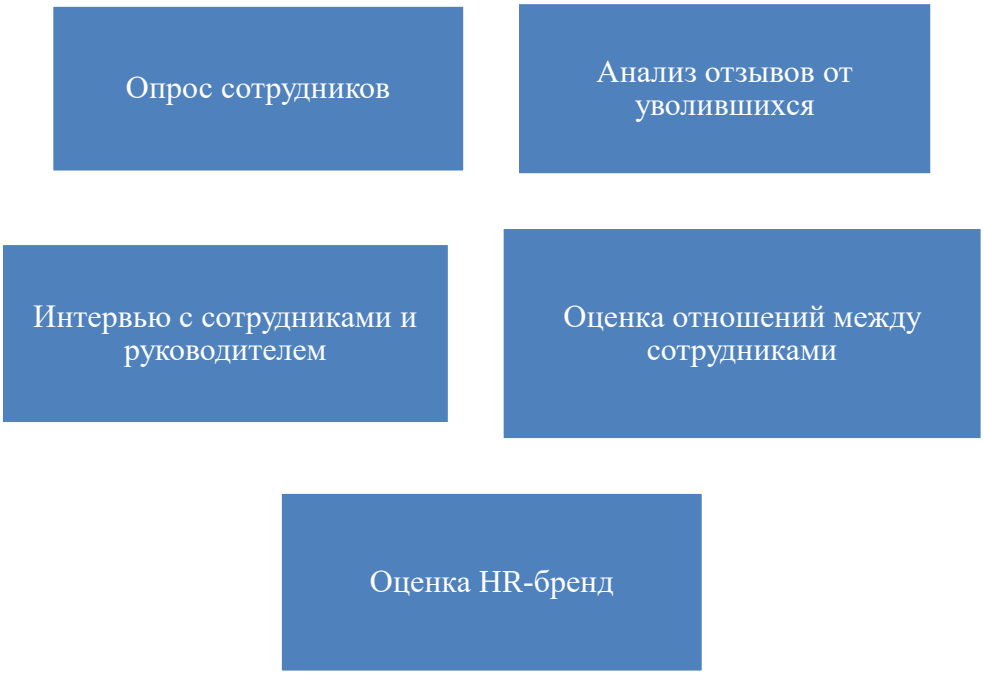


Рисунок 4 – Методы диагностики внутреннего HR-бренда

Источник: составлено автором по [Кушкина К. Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности // Human progress. – 2018. – Том 4, №3. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://progresshuman.com/images/2018/Tom4.3/Kushkina]

Одним из методов оценки эффективности развития внутреннего HR-бренда является анализ уровня удовлетворенности сотрудников. Для этого можно использовать опросы и анкеты, которые позволят сотрудникам высказаться о своем отношении к предприятию и его ценностям, а также оценить их уровень удовлетворенности условиями работы, возможностями профессионального и личностного развития и другими аспектами, связанными с внутренним HR-брендом. Также можно провести групповые интервью или фокус-группы, чтобы получить более глубокое понимание мнений и взглядов сотрудников на предприятие [11, с. 24-26].

Другим методом оценки эффективности развития внутреннего HR-бренда является анализ показателей деловой активности и производительности сотрудников. Путем сравнения данных до и после внедрения стратегии развития внутреннего HR-бренда можно определить, какие изменения произошли в работе сотрудников и как они отразились на результативности предприятия[33, с. 560].

Кроме того, для оценки эффективности развития внутреннего HR-бренда можно использовать методы наблюдения и анализа поведения сотрудников. Наблюдение за поведением сотрудников на рабочем месте, их отношением к работе и коллегам, а также участие в профессиональных и социальных мероприятиях предприятия позволяет оценить, насколько успешно развивается внутренний HR-бренд. Также можно провести анализ коммуникаций и обратной связи между сотрудниками и руководством предприятия, чтобы выявить наличие или отсутствие проблем в области управления персоналом [16, с. 4].

Критерии оценки внутреннего HR-бренда могут быть различными и зависят от целей и задач предприятия. Одним из критериев может быть уровень удовлетворенности сотрудников, который можно измерить с помощью шкалы от 1 до 5 или другими методами. Также можно использовать показатели производительности и деловой активности сотрудников, которые позволят определить, насколько успешно предприятие достигает своих целей. Другими критериями могут быть уровень текучести кадров, уровень участия сотрудников в профессиональных и социальных мероприятиях, а также уровень коммуникаций и обратной связи между сотрудниками и руководством.

Оценка эффективности развития внутреннего HR-бренда является важным инструментом в управлении человеческими ресурсами на предприятии пищевой промышленности. Она позволяет определить, насколько успешно предприятие создает благоприятную рабочую среду, привлекает и удерживает талантливых сотрудников, а также достигает своих целей в области управления персоналом. Методы оценки внутреннего HR-бренда, такие как анализ уровня удовлетворенности сотрудников, анализ показателей деловой активности и производительности, наблюдение и анализ поведения сотрудников, позволяют получить объективную оценку и определить, какие изменения необходимо внести для дальнейшего развития внутреннего HR-бренда на предприятии пищевой промышленности.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО HR-БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Полное наименование юридического лица: ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». В состав холдинга «Объединенные кондитеры», входящего в группу компаний «GUTTA» и являющегося ведущей кондитерской корпорацией на европейском рынке, включены 19 российских производственных площадок, среди которых значатся крупные московские предприятия, такие как «Красный Октябрь», «РотФронт» и концерн «Бабаевский».

В рейтинге «GLOBAL TOP – 100» холдинг «Объединенные кондитеры», в число аффилированных предприятий которого входит и ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», зарекомендовал себя в числе ведущих компаний развивающихся стран и всемирно известных брендов по объему продаж. Холдинг владеет такими знаменитыми российскими торговыми марками, как «Аленка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Мишка косолапый», «Красная Шапочка», «Коровка», «Тульский пряник», чья продукция пользуется популярностью не только в России, но и за её пределами.

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (в дальнейшем - ЗАО «ПКФ» или Общество) было создано в соответствии с законодательством Российской Федерации, в частности с Гражданским кодексом, Федеральным законом «Об акционерных обществах» и прочими правовыми актами.

История фабрики начинается в 1925 году с небольшой ремесленной мастерской, принадлежавшей Пензенскому Центральному рабочему Кооперативу, где работало не более 10-12 человек, производительность была низкой, а сортимент продукции ограничен.

На данный момент фабрика производит более 200 наименований кондитерских изделий, изготавливаемых из высококачественных натуральных и экологически безопасных продуктов, имеющих сертификаты соответствия. Ключевые категории продукции включают шоколадные конфеты, конфеты с жировой глазурью, без глазури, ирис, драже, карамель, зефир, мармелад, восточные сладости, вафли, пряники, печенье и торты.

По общему правилу в каждой организации должна быть создана кадровая служба в форме самостоятельного структурного подразделения. Название кадровой службы может быть различным, например правовая и кадровая служба, или, как в ЗАО Пензенская кондитерская фабрика «отдел кадров», структура которого представлена на рисунке 5. На отдел кадров возложен прием и расстановка кадров.

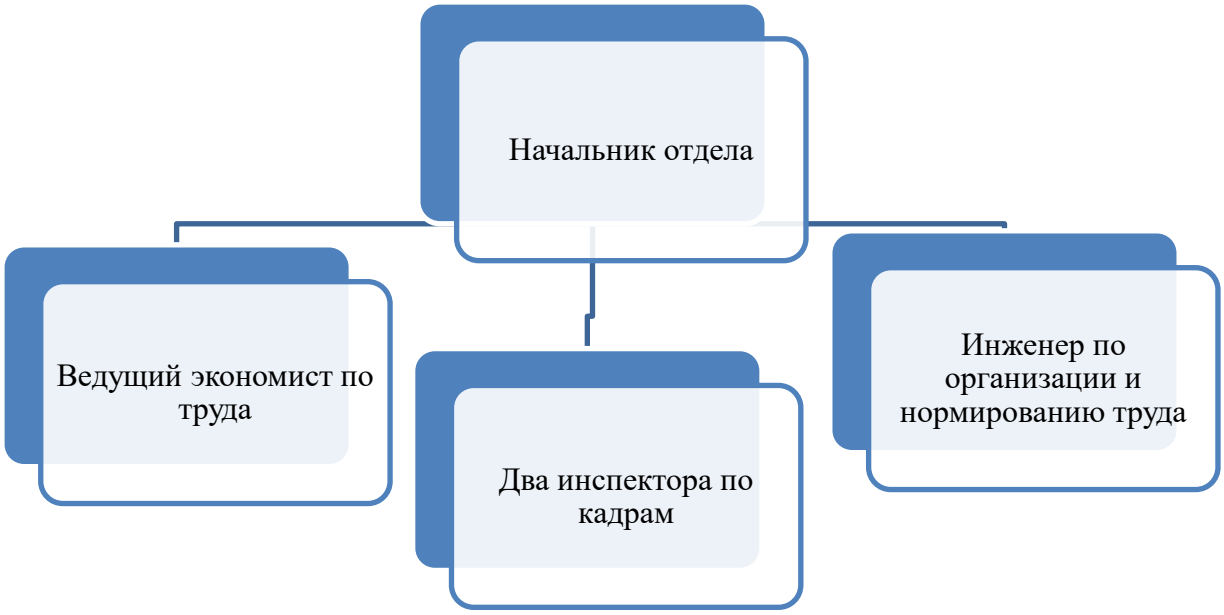


Рисунок 5 – Структура отдела кадров ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

В состав отдела входит ведущий экономист по труду, два инспектора по кадрам и инженер по организации и нормированию труда, где руководством текущей деятельности занимается начальник отдела. Весь состав занимают

женщины с высшим образованием, и средний возраст сотрудников отдела кадров составляет сорок лет.

Если в организации работает небольшое количество работников, то кадровая служба как отдельное структурное подразделение может и не создаваться, а вводится ставка специалиста или инспектора по кадрам. Также полномочия кадровой службы могут возлагаться на одного из работников организации.

Специалист по кадрам подчиняется начальнику отдела кадров, а начальник отдела кадров непосредственно подчиняется директору ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Специалист по кадрам исполняет определенные должностные обязанности, а также должен обладать определенными знаниями.

Должностные обязанности специалиста по кадрам:

1. Выполняет работу по комплектованию фабрики кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;

2. Принимает участие в работе по подбору, отбору и расстановки кадров;

3. Проводит изучение и анализ:

– должностей и профессионально-квалификационной структуры персонала фабрики и его подразделений;

– установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;

– результатов аттестации работников и оценки деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах;

– подготовки предложений по замещению и созданию резерва на выдвижение;

4. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребностей в кадрах;

5. Информирует работников фабрики об имеющихся вакансиях;

6. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду;

7. Осуществляет контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведением их стажировок, принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности;

8. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;

9. Контролирует:

– своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников;

– выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;

– соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек;

– подготовку документов для установления льгот и компенсаций;

– оформление пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале техникума;

10. Составляет установленную отчетность;

Специалист по кадрам должен знать:

– законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;

– трудовое законодательство;

– структуру и штаты фабрики, его профиль, специализацию и перспективы развития;

– порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;

– источники обеспечения техникума кадрами;

– положение о проведении аттестации и квалификационных испытаний;

– порядок избрания (назначения) на должность;

– порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

– порядок формирования и ведения банка данных о персонале фабрики;

– порядок составления отчетности по кадрам;

– основы психологии и социологии труда;

– основы экономики, техники труда и управления;

– средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

– правила и нормы охраны труда.

Кадровая служба ведет следующие учетные документы:

1. Книгу регистрации приказов по личному составу;

2. Книгу регистрации трудовых договоров;

3. Книгу регистрации личных дел;

4. Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, стажу работы, повышению квалификации. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

Проанализируем состояние кадров в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Численность персонала составляет 5 человек. Высококвалифицированных специалистов - 80%, которые окончили высшие учебные заведения, 20% - квалифицированных специалистов, окончившие средне - специальные учебные заведения.

Различия в степени квалифицированных специалистов отражается в тарифной категории: более высокая категория соответствует более высокой квалификации.

Для анализа системы HR-брендинга в Закрытом акционерном обществе «Пензенская кондитерская фабрика» предстоит исследовать существующие механизмы управления кадровыми ресурсами. В указанной организации обязанности по управлению персоналом возложены на директора по

персоналу и кадровую службу. Основные выполняемые функции системы управления кадрами включают:

1. Механизмы привлечения и отбора сотрудников.

Процесс привлечения кадров в компанию принято делить на два этапа: поиск претендентов и их оценка. В подготовке к интервью менеджер по персоналу ЗАО «ПКФ» предпринимает следующие шаги:

а) тщательно анализирует резюме и письма рекомендательного характера кандидатов на соответствие заявленным критериям вакансий;

б) разрабатывает структуру собеседования, включая ключевые вопросы;

в) заблаговременно информирует претендентов о времени и месте проведения собеседования, предоставляя точный адрес и контактные данные организации;

г) подготавливает таблицу для фиксации результатов первичного интервью для дальнейшей оценки претендентов.

Методы подбора персонала, которые применяются на предприятии, включают объявления на телевидении, участие в ярмарках вакансий, сотрудничество с службами занятости, а также публикации на интернет-ресурсах.

2. Процесс адаптации новых сотрудников.

На стадии принятия на работу новый сотрудник получает комплект документов, содержащий всю необходимую информацию для интеграции в структуру организации:

– организационную структуру предприятия;

– схему подчиненности;

– нормы внутреннего трудового распорядка;

– коллективное соглашение;

– правила по охране труда;

– должностные обязанности.

Испытательный срок для принятых на работу сотрудников устанавливается от одного до трех месяцев, для руководящих должностей – до

шести месяцев, что также соответствует периоду адаптации. Непосредственный руководитель новичка разрабатывает план работы на время испытательного срока, включающий конкретные задания.

По завершении испытательного периода проводится анализ деятельности нового сотрудника. Успешное прохождение испытательного срока основывается на выполнении всех задач, поставленных перед работником. В случае неудовлетворения результатами деятельности сотрудника до истечения этого периода, руководство компании может решить о прекращении трудовых отношений.

3. Методика обучения работников.

Для ЗАО «ПКФ» первостепенное значение имеет оперативное обеспечение повышения уровня профессионализма сотрудников, что влияет на широкий спектр их теоретических и практических знаний, а также навыков. Действующее положение определяет стандартизированный процесс обучения и развития сотрудников на всех уровнях структуры организации. Задача данного процесса – гарантировать постоянно высокий уровень квалификации персонала, что способствует повышению эффективности работы компании и поддержанию ведущих позиций на рынке кондитерских изделий. Профессиональное развитие сотрудников заключается в углублении их профессиональных компетенций в соответствии с целями подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия. Отдел персонала выполняет роль основного координатора и организатора в процессе обучения и повышения квалификации работников. К его ключевым обязанностям относятся:

– выявление потребностей в образовании;

– анализ учебных учреждений и центров, выбор базовых институтов;

– оценка эффективности учебных программ;

– разработка планов повышения квалификации для разных уровней;

– заключение соглашений с образовательными учреждениями и преподавателями, а также внешними консультантами;

– организация процесса обучения;

– оценка результатов и эффективности обучения.

Вопросы, связанные с обучением и необходимые для выполнения производственных функций, определяются на основе:

– запросов от руководителей подразделений и самих работников;

– ожидаемых изменений в штатном расписании;

– проведения опросов среди руководителей, специалистов и служащих;

– анализа результатов работы подразделений;

– оценок персонала;

– плана подготовки кадрового резерва.

В рамках стратегии развития организации и поступивших заявок отдел кадров разрабатывает ежегодные и текущие программы обучения сотрудников. Индивидуальные образовательные планы для руководителей и специалистов, а также сроки их реализации, устанавливаются специалистом по управлению кадрами в согласовании с начальниками подразделений и сотрудниками.

Программа обучения руководящего и специалистического состава включает:

– регулярное самообразование по индивидуальному плану;

– участие в специализированных семинарах и тренингах по актуальным темам;

– курсы повышения квалификации;

– переобучение для освоения новой специальности;

– прохождение стажировок на ведущих предприятиях;

– прохождение стажировок на новых рабочих местах внутри компании.

Повышение квалификации включает в себя любое образовательное воздействие, нацеленное на развитие и совершенствование умений в определенной области. Необходимость в таком обучении возникает вследствие непрерывных изменений в задачах, стоящих перед сотрудниками.

Самостоятельное изучение материалов сотрудником проводится в соответствии с планом, одобренным его непосредственным начальником.

Тренинги способствуют развитию специфических управленческих и бизнес-навыков, а также улучшают личную эффективность сотрудников и проводятся образовательными центрами и тренинговыми компаниями.

Курсы повышения квалификации для руководителей и специалистов осуществляются в образовательных центрах с временным отрывом от производственной деятельности и направлены на изучение конкретных тем, связанных с профессиональной сферой.

4. Планирование карьерного роста и подготовка кадрового резерва.

В приложении А представлен анализ процесса управления карьерой сотрудников на примере ЗАО «ПКФ». Из анализа следует, что в компании недостаточно активные этапы управления карьерой сотрудников не подкреплены должным образом.

5. Оценка сотрудников ЗАО «ПКФ».

Для оценки эффективности управленческого влияния необходимо провести оценку профессиональных и личностных качеств сотрудника, его квалификационного уровня, сложности выполняемой работы и комплексные результаты его деятельности.

В Закрытом акционерном обществе «Пензенская кондитерская фабрика» процесс оценки персонала базируется на ряде критериев, отражающих личностные характеристики и профессиональные навыки сотрудника; специфику его рабочих обязанностей и достигнутые результаты. К процедуре оценки допускаются руководители, специалисты и служащие, официально числящиеся в штате компании. Исключение составляют сотрудники, занимающие свою позицию менее полугода, а также беременные женщины и женщины, воспитывающие детей до трех лет.

Оценка в данной организации может быть проведена как в рамках планового, так и внепланового порядка, последняя из которых может быть инициирована Исполнительным директором в любой момент. Ключевыми

принципами оценочной деятельности являются конфиденциальность и несубъективность собираемых данных. Основные цели оценки включают в себя: оценку уровня профессиональных компетенций и практических умений сотрудников, формирование кадрового резерва, стимулирование рабочей мотивации с целью достижения стратегических направлений развития компании, создание индивидуальных и корпоративных планов обучения и профессионального роста сотрудников, а также разработку рекомендаций для улучшения эффективности трудовой деятельности и культивирование корпоративных ценностей.

Сотрудник отдела по управлению персоналом ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» обязан предпринять необходимые шаги для подготовки к оценке не позднее, чем за месяц до её начала.

1. Разработка базового плана действий по управлению;
2. Создание расписания проведения аттестации в пятидневный срок, указывающего наименование подразделения, даты, время, а также состав комиссии;
3. Формирование перечней персонала с отражением их должностей и подразделений;
4. Составление списка участников оценки по методу 360 градусов;
5. Разработка анкеты оценки для руководителей (начиная с уровня начальника отдела);
6. Подготовка анкеты самооценки для руководящего состава;
7. Подготовка документов для оценки и самооценки отделов;
8. Составление итогового оценочного листа;
9. Оформление протокола заседания комиссии по оценке;
10. Подготовка акта об уничтожении документации;
11. Информирование сотрудников о предстоящих оценочных процедурах, методиках, формах, порядке и графике работы комиссии не менее чем за две недели до начала мероприятий;
12. Организация работы по разъяснению целей и процедур оценки;

13. Назначение ответственных за подготовку и проведение оценочных процессов;

14. Основание и утверждение комиссий по оценке в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»;

6. Система вознаграждения персонала.

В ЗАО «ПКФ» действует система оплаты труда, сочетающая почасовые ставки и премии. Регулирование оплаты труда осуществляется в соответствии с положением о заработной плате. Предусмотрены ежемесячные и единовременные премиальные выплаты, детали которых являются конфиденциальными.

При анализе состава всего персонала организации, численностью в 1016 человек на май 2024 года, можно разобрать структуру по половому признаку персонала (рисунок 6).

Рисунок 6 – Анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Большая доля работников – женщины, это связано с механизацией и легкостью труда на производстве. Перейдем к возрастной структуре персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (рисунок 7).

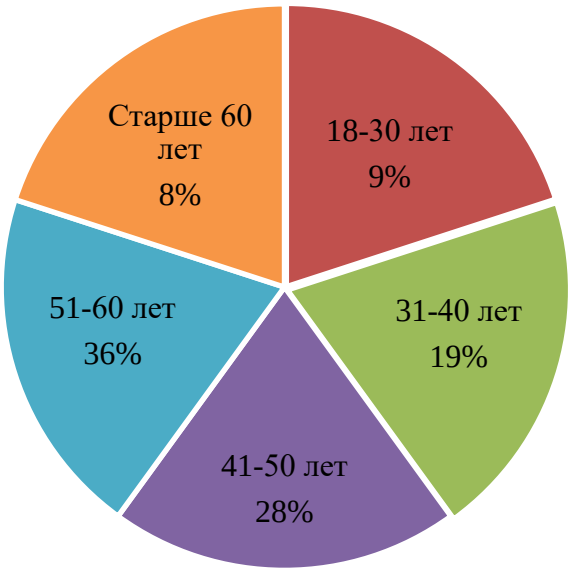


Рисунок 7 – Анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по возрастному признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

На фабрике работает мало молодых сотрудников, в основном персонал зрелый, это связано с нехваткой молодых кадров на данном предприятии. Сейчас молодые люди не готовы работать в тяжелых и опасных условиях при низкой оплате труда. К тому же выпускники различных учебных учреждений не имеют должных навыков и необходимых знаний из-за отсутствия качественных программ обучения. Но фабрика дает возможность подработки несовершеннолетним людям. Зачастую это работа по уборке территории.

На более высоких должностях стоят люди, которым около 40 – 50 лет, так как, прежде всего, учитывается стаж работы, представленный на рисунке 8.

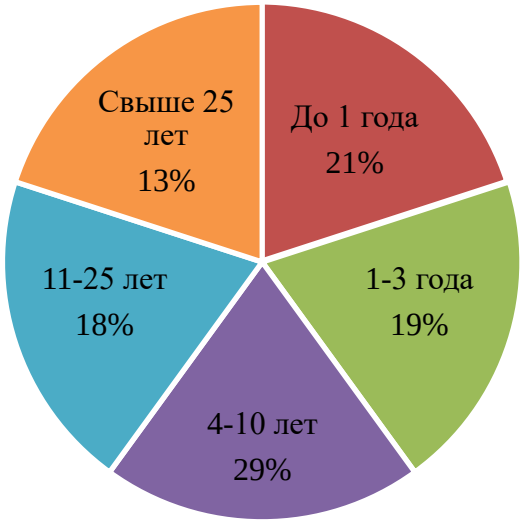


Рисунок 8 – Анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по стажу работы

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Анализируя персонал, можно отметить некоторые особенности. Большая часть персонала имеет среднее общее образование, среднее образование имеют, главным образом, рабочие (рисунок 9).

Рисунок 9 – Анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по уровню образования

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Компания не нацелена на слишком молодежный коллектив, как можно заметить из анализа состава. Однако, несмотря на достаточно невысокие требования к тому же рабочему классу, организация постоянно терпит текучесть кадров. В среднем около двадцати сотрудников увольняются ежемесячно, и их порой не перекрывает число принятых. Это тесно связано и с сезонно нанимаемым персоналом и самими условиями труда, что является основной проблемой. Тем не менее, в компании четкая и простая организационная структура с явной связью каждого отдела.

Из таблицы 1 можно заметить снижение числа кадрового состава ЗАО «ПКФ» на период с 2020 по 2024 год.

Таблица 1 – Кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Годы	Общая численность	Управляющий персонал/отделы	Рабочие/специалисты
2020	1057	244	813
2021	1094	251	843
2022	1107	254	853
2023	990	268	722
2024	1016	272	744

Источник: составлено автором по кадровой документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

К 2024 году была проведена индексация заработной платы, что поспособствовало как приросту, так и удержанию работников.

В целом, можно сказать, кадровая служба находится на удовлетворительном уровне. Однако имеются определенные резервы для дальнейшего совершенствования работы в области управления персоналом.

2.2 Анализ внутреннего HR-бренда ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и рекомендации по его развитию

Для оценки текущего статуса внутреннего HR-бренда ПКФ следует рассмотреть его по элементам брендинга, что включает в себя ценности, традиции компании, компетенции персонала, их карьерный рост, стиль управления и внутренние коммуникации. Из анализа организации внутреннего брендинга можно выделить как достоинства, так и недостатки.

1. Ценности компании.

ЗАО ПКФ заботится о высоком качестве своего продукта, который узнается практически каждым в регионе и который значительно расширяется. «Вкус детства» создается персоналом под строгим контролем, так как все работники ежедневно трудятся как один, соблюдая общие нормативы и стандарт.

2. Традиции компании.

Вот уже на протяжении 99 лет компания радует потребителей производством сладостей, и каждый год всеми сотрудниками отмечается дата основания. На такие праздники, как новый год, 8 марта, 23 февраля выдаются сладкие подарки не только работникам, а также их детям. А специально для персонала фабрики активно снижение цены на продукцию. Юбилеи и дни рождения выделяются выданными грамотами и личным поздравлением отдела кадров. Не остается в стороне и выход на пенсию, отмечающийся грамотой за выслугу организации при наличии стажа более 10 лет.

На проходящих парадах можно заметить работников фабрики, гордо несущих огромные шары своей компании, а с началом летнего сезона набираются желающие на экскурсии в другие города. Однако участие в мероприятиях и организованных кружках принимает малое количество человек. Это связано с недостаточным освещением от руководства и несовпадением с интересами работников.

3. Компетенции персонала и карьерный рост.

ЗАО ПКФ уделяет особое внимание профессиональному росту сотрудников. Ежегодно планируется и проводится обучение, повышение квалификаций и оценка всех подразделений. Знания и навыки для новых работников проецируются от старших, и такая система помогает нарабатывать опыт только что окончивших ВУЗы устроившихся сотрудников. Однако, несмотря на развитые системы ротации и наставничества, повышения по должности добиться крайне сложно из-за отсутствия самого Положения о деловой карьере и внимания к индивидуальным способностям даже при прохождении аттестации.

4. Стиль управления.

В рамках анализа управленческого стиля в организации было осуществлено анкетирование работников согласно методике, разработанной В.П. Захаровым и А.Л. Журавлевым (приложение Б). Исследование охватило 523 сотрудников, или – 51% от численности персонала.. По итогам опроса, наибольший балл был присвоен компоненте Д, что позволяет характеризовать стиль руководства как ориентированный на личные взгляды и оценки руководителя, демонстрирующего стремление к доминированию, уверенность в собственной правоте, предпочтение жесткой дисциплины, отсутствие близкого взаимодействия с подчиненными, игнорирование их инициатив и творческого потенциала, а также одностороннее решение задач с акцентом на контроле их исполнения.

Таким образом, несмотря на старания руководства создавать для персонала благоприятные условия, действия от него остаются незначительными и даже незамеченными для сотрудников.

5. Внутренние коммуникации.

Получение обратной связи на фабрике осуществляется через опросы и анкетирования, которые начали проводиться чаще последние два года. Вся информация до сотрудников доносится в формате приказов, несмотря на личный сайт ПКФ и страницу во «ВКонтакте», где проводятся различные

конкурсы и размещаются также объявления с вакансиями, данные источники не используются в качестве коммуникатора между руководством и персоналом.

Все перечисленные выводы сделаны на основе исследования, которое было проведено для оценки степени удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в свою работу, в ходе которого были анонимно опрошены сотрудники компании с использованием специально разработанной анкеты. Всего было собрано 523 анкеты, что составляет 51% от общей численности персонала (приложение В).

Считается, что высокий уровень показателя вовлеченности подтверждается, если количество положительных ответов достигает 70%. Напротив, показатель в 50% и менее указывает на тревожную ситуацию: сотрудники равнодушны к целям и деятельности компании, их работа носит рутинный характер, и они не озабочены её качеством. Уровень в 60% положительных ответов можно расценить как удовлетворительный, но он находится на границе нормы.

Результаты анкетирования «Уровень удовлетворенности» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты анкетирования на определение вовлеченности персоналом в трудовую жизнь

Индекс вовлеченности	55%
Индекс удовлетворенности	68%
Карьера	66%
Руководство	84%
Признание	66%
Внутренняя коммуникация	55%
Социальный пакет	72%
Удовлетворенность (работа, коллектив)	84%

Проведенное исследование позволило выявить определенные проблемы, негативно влияющие на качество трудовой деятельности

сотрудников. Основные трудности связаны с внутренними коммуникациями, возможностями карьерного роста и признанием их в работе.

Исследование уровня вовлеченности работников выявило, что, несмотря на наличие четко сформулированной миссии, целей и корпоративных ценностей, вовлеченность сотрудников остается на низком уровне. Следовательно, разработаны следующие рекомендации, направленные на улучшение внутренних коммуникаций, укрепление корпоративных ценностей и повышение вовлеченности сотрудников в жизнь организации.

Для совершенствования коммуникационной системы руководителям предлагается устранить барьеры, которые препятствуют полноценной работе и самореализации их подчиненных. Важно проявить гибкость, уделять время коммуникации с сотрудниками на неформальные темы и оповещать о формальных более эффективно.

1. Предлагается ввести традицию регулярных чаепитий в подразделениях для создания дружественной атмосферы, а в крупных отделах организовать приемные часы для обсуждения личных вопросов сотрудников.

2. В связи с мнением работников об игнорировании их желаний и интересов со стороны рекомендуется увеличить частоту проведения собраний с целью принятия решений на коллегиальной основе, что позволит сотрудникам почувствовать свою важность и понимание того, как их действия способствуют достижению общих результатов.

3. Новых сотрудников на фабрике встречают пакетом документов в отдельных папках, содержащих в себе информацию, которую часто не принимают во внимание. Для комплектации необходимых по важности документов, с которыми работнику нужно ознакомиться, рекомендуется составить «Welcome book». Данный путеводитель значительно облегчит процесс адаптации, поможет лучше ориентироваться в процессах, людях и обязанностях, а также станет конкретным свидетельством заботы о нанимаемых сотрудниках.

«Welcome book» содержит в себе информацию о деятельности компании, корпоративной политике, ключевых сотрудниках, с которыми можно связаться в определенных отделах, социальной политике и страховании. Устраивающийся сотрудник должен будет получить путеводитель от человека, сопровождающего его весь первый день. Предлагается не полная замена действующей системы ознакомления с документами, на усмотрение – «Welcome book» возможно приподносить в первую очередь (рисунок 10).

Рисунок 10 – Welcome book ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика

4. Для полноценности адаптации нового сотрудника, помимо существующей системы наставничества, предлагается ввести приветственное сообщение от сопровождающего. Содержательное приветствие и хорошо организованный его процесс могут оказать значительное влияние на то, как новые сотрудники воспримут решение присоединиться к организации.

Ценность такого сообщения в положительном первом впечатлении, так как работник почувствует себя желанным и поддерживаемым гостем в

организации. Также положительное впечатление значительно повлияет на удержание персонала, потому как решение о том, чтобы оставаться в компании, сотрудники принимают в течение первых нескольких месяцев.

Приветственное сообщение должно содержать следующую ключевую информацию:

– Роль и команда или отдел;

– Дата начала работы;

– Рабочее время;

– Документы, которые необходимо взять с собой в первый день работы, например, карточку социального страхования;

– Информация о комнате отдыха;

– Информация о парковке;

– Инструкции по прибытии, например, встреча у стойки регистрации;

– Расписание на первый день;

– Информация о графике введения в должность;

– Важная контактная информация.

Помимо обмена информацией, приветственное письмо – это отличный способ дать новому сотруднику почувствовать себя комфортно. Руководителям также важно поприветствовать новичка, чтобы он почувствовал свою значимость в первый день работы – и даже раньше. Менеджеры могут использовать эту возможность, чтобы познакомить сотрудника с другими участниками команды и с культурой компании.

5. Чтобы работник чувствовал свою значимость от организации, предлагается создать ценностный атрибут, который поздравит его с праздником. Компания наделена логотипом, но у фабрики отсутствует персонаж-талисман, который смог бы подбадривать и поддерживать персонал в работе. Рекомендуется ввести костюм «Мистера Шоколада», а также игрушечные его копии в качестве памятного подарка на первые дни рождения в компании, при выходе на пенсию и при увольнении (рисунок 11).

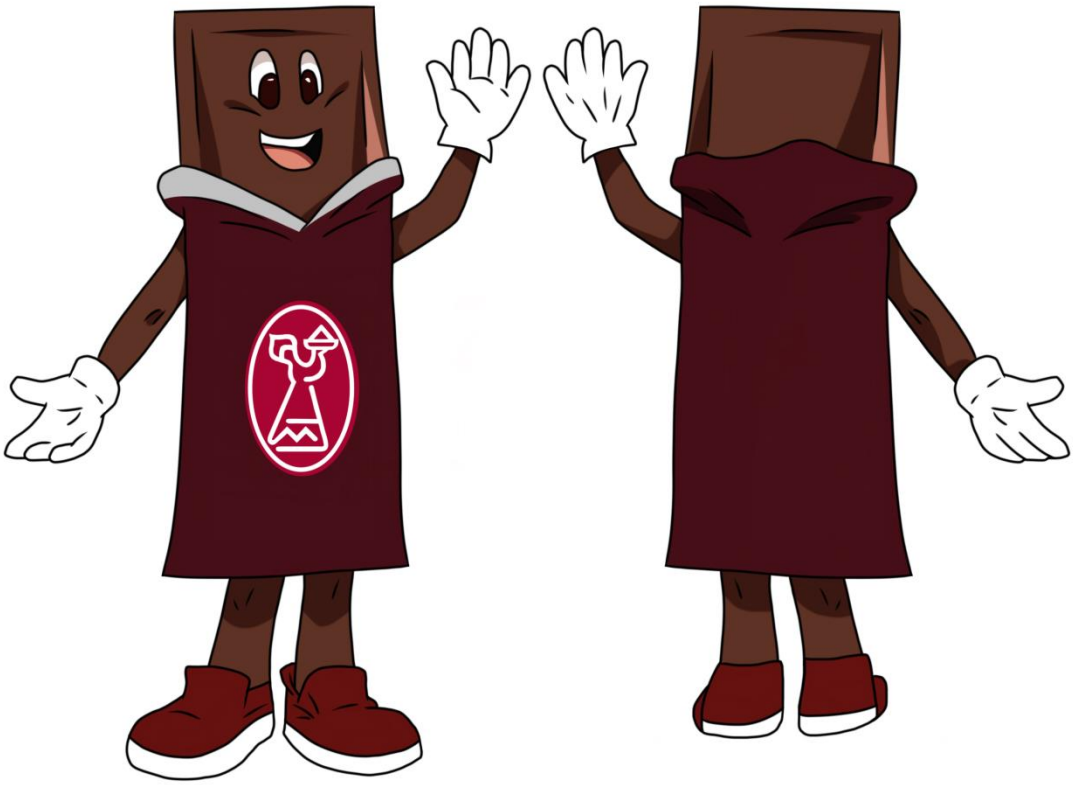


Рисунок 11 – Концепт-арт талисмана ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

6. В заключение для улучшения внутренних коммуникаций предлагается разработать приложение компании. На главной странице (приложение Г) после страницы регистрации (приложение Д) обозначены запланированные события как индивидуальные для каждого работника, так и общие для всего персонала. Тематика главной страницы может меняться с наступлением праздников, таких как день рождения, новый год (приложения Е, Ж). Удобство заключается в оповещении всех сотрудников в одной новостной ленте и оповещениями о предстоящих мероприятиях, нововведениях и изменениях, что наладит коммуникации, а, значит, и улучшит внутренний брендинг.

В приложении также установлены чаты (приложение И) с подразделением, к которому прикреплен сотрудник, с его наставником, специально отведенный чат по организационным вопросам мероприятий и также чат-заметки, то есть избранные сообщения самого работника.

В разработке предлагается создать трекер настроения, помогающий как руководству организации в отслеживании состояния сотрудников и налаживании положительных коммуникаций, так и персоналу в качестве поддержки (приложения К, Л).

Также в приложении можно просмотреть действующие для работников акции на кондитерскую продукцию (приложение М) и собственный профиль (приложение Н).

Тот факт, что эффективное развитие внутреннего бренда предприятия невозможно без сплоченного коллектива, состоящего из опытных специалистов, известен уже давно. И, так как организация карьеры на фабрике находит отражение, прежде всего, в определенных документах, нами было разработано и внедрено Положение о Молодом Специалисте, представленное в приложении П, в целях привлечения более молодых кадров и необходимости разработать их индивидуальный план развития.

Положение о Молодом Специалисте – документ, содержащий описание трудоустройства, обучения и оценка работника, устраивающегося впервые после окончания ВУЗа. Он содержит в себе: информацию о привлечении, статусе, правах и обязанностях молодого специалиста, предоставляемых гарантиях и компенсациях, о курировании над молодым специалистом, об оценочной комиссии.

Положение позволит более конкретно права и обязанности наставника и поможет в адаптации новых сотрудников и в их удержании на предприятии.

Рассмотрим дополнительные предлагаемые нами мероприятия по решению проблем управления деловой карьерой на предприятии в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Существующая проблема на предприятии	Предлагаемое мероприятие	Ответственный	Сроки проведения	Затраты
Отсутствие документа, регламентирующего управление карьерой	Разработать Положение о деловой карьере	Менеджер по персоналу	3 месяца	Входит в зарплату
Не составляются индивидуальные планы развития сотрудников	Разработать форму индивидуального плана развития сотрудника	Менеджер по персоналу	4 месяца	Входит в зарплату
Слабая работа с резервом	Контроль кадрового резерва	Менеджер по персоналу	7 месяцев	Входит в зарплату

Данный цельный проект мероприятий может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на:

– наделение менеджера по персоналу соответствующими функциями;

– создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий;

– создание программы мероприятий и наглядной информации в этой сфере.

В организации должен улучшиться моральный и психологический климат в коллективе, что также будет отражаться на результатах деятельности работников и значении ценностей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данной работы можно подвести итоги проведенного исследования и закрепить предложенные рекомендации по развитию внутреннего HR-бренда.

В ходе работы был проведен анализ существующего состояния внутреннего HR-бренда на предприятии пищевой промышленности «Пензенская кондитерская фабрика». Было выявлено, что внутренний HR-бренд не имеет четкой стратегии развития, отсутствуют эффективные инструменты и механизмы его развития, а также не проводится систематическая оценка его эффективности.

Для формирования стратегии развития внутреннего HR-бренда на «Пензенской кондитерской фабрике» рекомендуется учитывать следующие аспекты:

1. Определение целей и задач внутреннего HR-бренда, которые должны быть согласованы с общими стратегическими целями предприятия;

2. Разработка уникального предложения для сотрудников, которое будет отличать предприятие от конкурентов и привлекать квалифицированных специалистов;

3. Создание системы коммуникаций, которая будет обеспечивать информированность сотрудников о внутренних процессах, новостях и возможностях развития;

4. Внедрение предложенных эффективных инструментов и механизмов развития внутреннего HR-бренда;

5. Проведение систематической оценки эффективности развития внутреннего HR-бренда с помощью различных методов и инструментов, таких как опросы, интервью, анализ показателей эффективности работы сотрудников.

Разработка и внедрение стратегии развития внутреннего HR-бренда на «Пензенской кондитерской фабрике» позволит повысить уровень

удовлетворенности и мотивации сотрудников, улучшить качество работы и продукции, привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов. Это, в свою очередь, способствует росту конкурентоспособности предприятия и достижению поставленных стратегических целей.

Таким образом, развитие внутреннего HR-бренда является важным фактором успешного функционирования предприятия пищевой промышленности. Оно требует систематического анализа, стратегического подхода, эффективных инструментов и механизмов развития, а также оценки эффективности. Реализация рекомендаций, предложенных в данной работе, позволит ЗАО «Пензенской кондитерской фабрике» укрепить свой внутренний HR-бренд и повысить свою конкурентоспособность на рынке пищевой промышленности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арькова Т. Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2011. – Т. 57. – №. 3. – С. 125-129. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-hr-brendinga-kak-mehanizma-pozitsionirovaniya-organizatsii-na-rynke-truda

2. Барышева А. В. ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ HR-БРЕНДА//Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – №. 10-1. – С. 132-135. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=26741016

3. Беликова, И. П. Организационная культура: учебник / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 255 с.

4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова//Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19).

5. Боровикова М. П. и др. Развитие HR бренда компании в социальных сетях: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 03-Управление персоналом. – 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:10540/SOURCE01

6. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – Litres, 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=g2yhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&ots=QQQISU0vff&sig=OgtZI7WtXJEBm0RT5gVRs-3yi5w

7. Булатова Д. Д. ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА КАК СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ//У 67 Управление персоналом в современных организациях: актуальные. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://docs.vlgr.ranepa.ru/podr/ipc/elizd

8. Бунько С. А., Саленик В. С. HR-бренд компаний как инновационный инструмент менеджмента и оценка его эффективности. – 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rep.bstu.by/handle/data/36698

9. Герасименко О. В., Карпова А. Е. Привлечение талантов: социальные технологии создания привлекательного HR-бренда//Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – №. 4. – С. 62-67. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-talantov-sotsialnye-tehnologii-sozdaniya-privlekatelnogo-hr-brenda

10. Гриднева М. А., Иваненко Л. С. Современные методы продвижения HR-бренда // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – №. 1. – С. 87-94. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-prodvizheniya-hr-brenda

11. Дворников А. А. Аудит HR-бренда организации//М26 Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века: материа. – 2017. – С. 40. URL: https://science.usue.ru/images/docs/itogi/marketing-brending-2017.pdf#page=41

12. Дереева А. А. Формирование HR-бренда сервисной компании на примернее ООО «Госта» : дис. – Сибирский федеральный университет, 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elib.sfukras.ru/bitstream/handle/2311/67946/diplom_dereeva.pdf?sequence

13. Ерыгина А. В. Инструменты формирования внешнего и внутреннего HR-бренда//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – №. 4. – С. 79-83. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-formirovaniya-vneshnego-i-vnutrennego-hr-brenda

14. Жердева О. Ю. Формирование лояльности сотрудников путем развития HR-бренда (на примере компании «Цифромаркет»). – 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/33127/1/Zherdeva_Formirovanie_18

15. Жуков, А.П. Логика строения бренда/А.П. Жуков//Бренд- менеджмент. – 2011. – №5.

16. Киркина М. Н. Оценка HR-бренда производственного предприятия. – 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://earchive.tpu.ru/handle/11683/67458

17. Кошурина Д. П. Анализ HR-бренда компании АО «Востсибнефтегаз»: дис. – Сибирский федеральный университет, 2017. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/34864/dr_koshurina

18. Криницына З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга//Векторы благополучия: экономика и социум. – 2013. – №. 4 (10). – С. 182-187. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-organizatsii-na-osnove-sistemy-hr-brendinga

19. Кулькова И. А., Козарезова Е. И. Методический подход к оценке эффективности hr-бренда//Фундаментальные исследования. – 2019. – №. 12-1. – С. 88-92. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=41758032

20. Кушкина К. Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности//Human progress. – 2018. – Т. 4. – №. 3. – С. 2. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-hr-brenda-kompanii-analiz-i-otsenka-effektivnosti

21. Лисина А. Ю. HR-БРЕНД В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ//Сборник статей VI научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА-Российского технологического университета. – 2021. – С. 134-145. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=46308079

22. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – БХВ-Петербург, 2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=4T1WHAKYStEC&oi=fnd&pg=PA3&ots=YWaHcA4W_4&sig=lO_5tGTYJQ9uT_al8DuamqsUXo0

23. Маслова Я. В. ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ПУТЁМ РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ЦИФРОМАРКЕТ»). [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://core.ac.uk/download/pdf/333602150.pdf

24. Минчингтон, Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: Альпина БизнесБук, 2014. – 280 с.

25. Никишина А.Ю. Сущность, создание и продвижение HR-бренда современных организаций / А.Ю. Никишина//SCI-ARTICLE. – 2017. – №52.

26. Осовицкая Н. HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – Litres, 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=zWc-DgAAQBAJ&oi=fnd&pg

27. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – Litres, 2022. – 280 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=VYU7DwAAQBAJ&oi

28. Панкратова Д. А. и др. Продвижение HR-бренда компании посредством цифровых каналов коммуникации (на примере студии визуальных коммуникаций PRESIUM): магистерская диссертация по направлению подготовки: 42.04. 01-Реклама и связи с общественностью. – 2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:15388/SOURCE01

29. Полухина Э. HR-бренд компании: как оценить и скорректировать. – 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1555562-hr-brend-kompanii-kak-otsenit-i-skorrektirovat

30. Разоренова Е. В., Черникова С. А. РАЗРАБОТКА HR-БРЕНДА В ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ РЫНКА // Состав редакционной коллегии и организационного комитета: Аймурзина БТ, доктор экономических наук Ахмедова НР, доктор искусствоведения Базарбаева СМ, доктор технических наук Битокова СХ,

доктор филологических наук. – 2024. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij

31. Резанович А. Е. Сущность и структура HR-бренда предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №. 4. – С. 391-391. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=22285718

32. Рябец А. В. ОСНОВНЫЕ ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ГУП МО «МОБТИ» // ЦИВИЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ: РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ. – 2017. – С. 399-402. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=32747248

33. Садыков И. Р. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА И УНИКАЛЬНОГО ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ // Матрица научного познания. – 2020. – №. 6. – С. 560-573. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=43090618

34. Семеняченко А. Н. и др. Формирование HR-бренда как стратегия продвижения IT-компании (на примере компании Digital Nomads, г. Томск): выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 42.03. 01-Реклама и связи с общественностью. – 2022. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital:1744

35. Тукашев М. Б. ВНУТРЕННИЙ HR-БРЕНДИНГ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10. – №. 4. – С. 56-61. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-hr-brending-kompanii-kak-instrument-upravleniya-personalom

36. Хатикова З. В., Рывкина О. Л. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА ГОСТИННИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ // Экономика строительства и природопользования. – 2020. – №. 4 (77). – С. 98-106. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razrabotki-strategii-razvitiya-hr-brenda-gostinnichnogo-predpriyatiya

37. Цыгвинцева, Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа / Д.К. Цыгвинцева // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». – Ижевск, 2014. – №1.

38. Чиркова Ю. Р. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2020. – №. 4. – С. 18-25. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=44473272

39. Ярошенко А. С. Совершенствование работы с молодыми специалистами через развитие внутреннего HR-бренда: магистерская диссертация : дис. – б. и., 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/handle/10995/94633

40. Яшкова Е. В., Синева Н. Л. Актуализация инновационной маркетинговой технологии HR-брендинга в системе управления персоналом нижегородских компаний // Вестник евразийской науки. – 2015. – Т. 7. – №. 1 (26). – С. 55. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-innovatsionnoy-marketingovoy-tehnologii-hr-brendinga-v-sisteme-upravleniya-personalom-nizhegorodskih-kompaniy

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процесс управления деловой карьерой сотрудника ЗАО «ПКФ»

Основные составляющие процесса управления деловой карьерой. «Как должно быть!»	Организация процесса управления деловой карьерой в компании
Наличие Положения о деловой карьере персонала.	Отсутствие данного документа.
Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в организации, возможности роста.	Технология отбора кадров на предприятии построена самым простым образом. Проводится беседа с каждым из соискателей, после чего среди кандидатов проводится конкурсный отбор.
Составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника.	Не уделяется особого внимания этому мероприятию.
Реализация плана развития карьеры. Внедрение такого плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).	Такие программы кадрового менеджмента как ротация, стажировки и индивидуальное наставничество в организации высоко востребованы, а, значит, и развиты хорошо.
Реализация предыдущих процессов подразумевает постоянную оценку результатов работы сотрудника. Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты дают возможность понять, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.	Аттестация проводится достаточно регулярно при нормальной работе предприятия. повышения сотрудника при оценке не уделяется.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОВ В.П. ЗАХАРОВА И А.Л. ЖУРАВЛЕВА

Данная методика разработана В. П. Захаровым на основе опросника А. Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция:

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву.

Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберете по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя(или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0;+;- Ставьте отметки на бланке для ответов.

Текст опросника:

1. А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решет только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3. А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей к друг другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6. А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры , но ничего не предпринимает.

7. А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

Б. Подчиненные не только советует, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9. А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорят о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10. А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает не тактичным и даже грубым.

11. А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12. А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать силы, а ждет « подталкивания» со стороны.

13. А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и слишком придирчивым.

14. А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15. А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16. А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА «УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ»

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку достижения по 10-ти балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое.

	Экспертная оценка по 10-ти балльной шкале									
1. Трудовой коллектив.										
Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Социальная структура коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда.										
Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности дополнительной оплаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место.										
Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие эргономические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Техника личной работы (ежедневник, органайзер и т.д.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8		10
Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией										
Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворённость стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера										
Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание долговременной работы(пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии										
Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

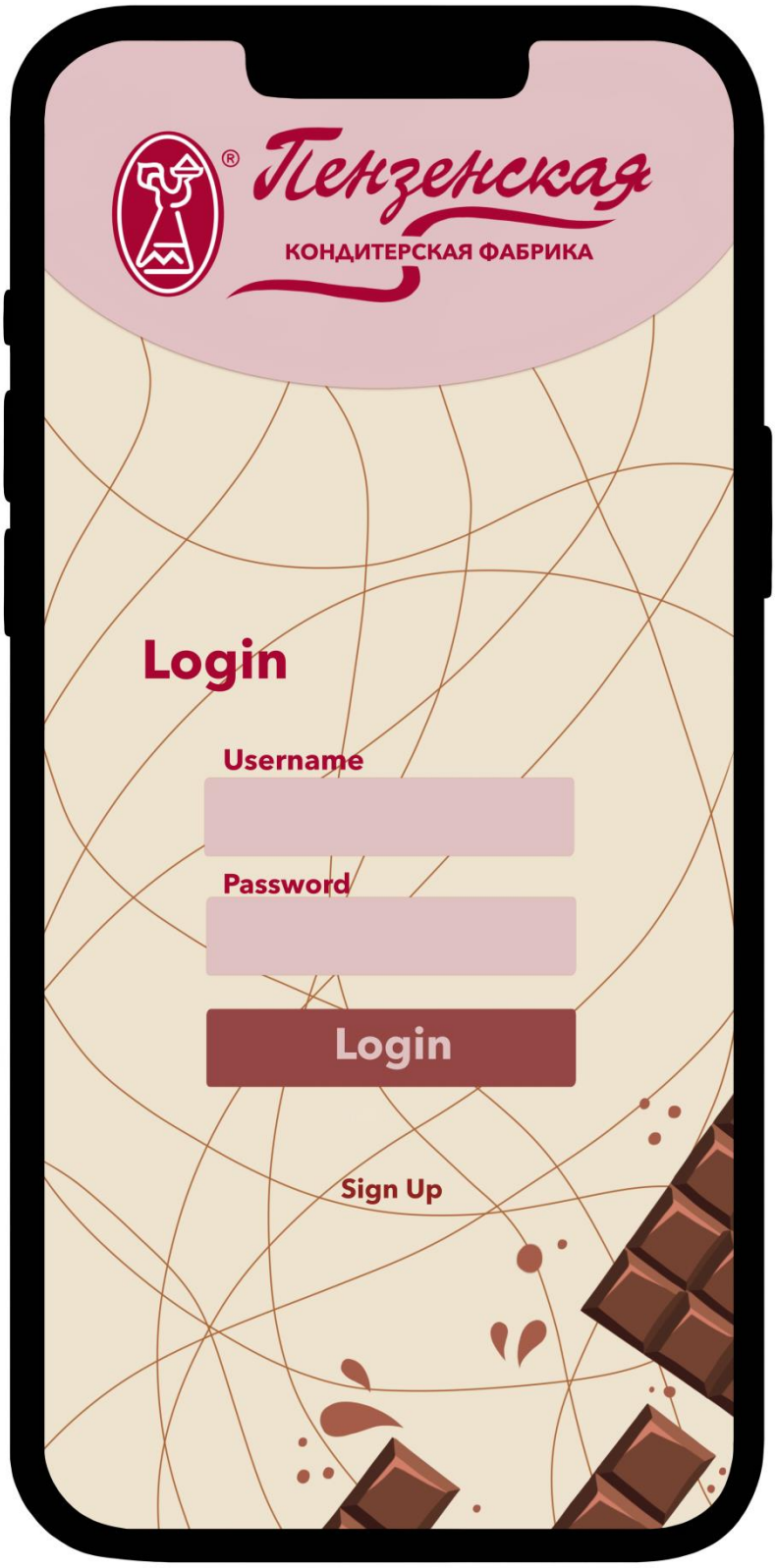
Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага										
Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация расходов на питание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достижение полного материального состояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Визуализация новостной страницы ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

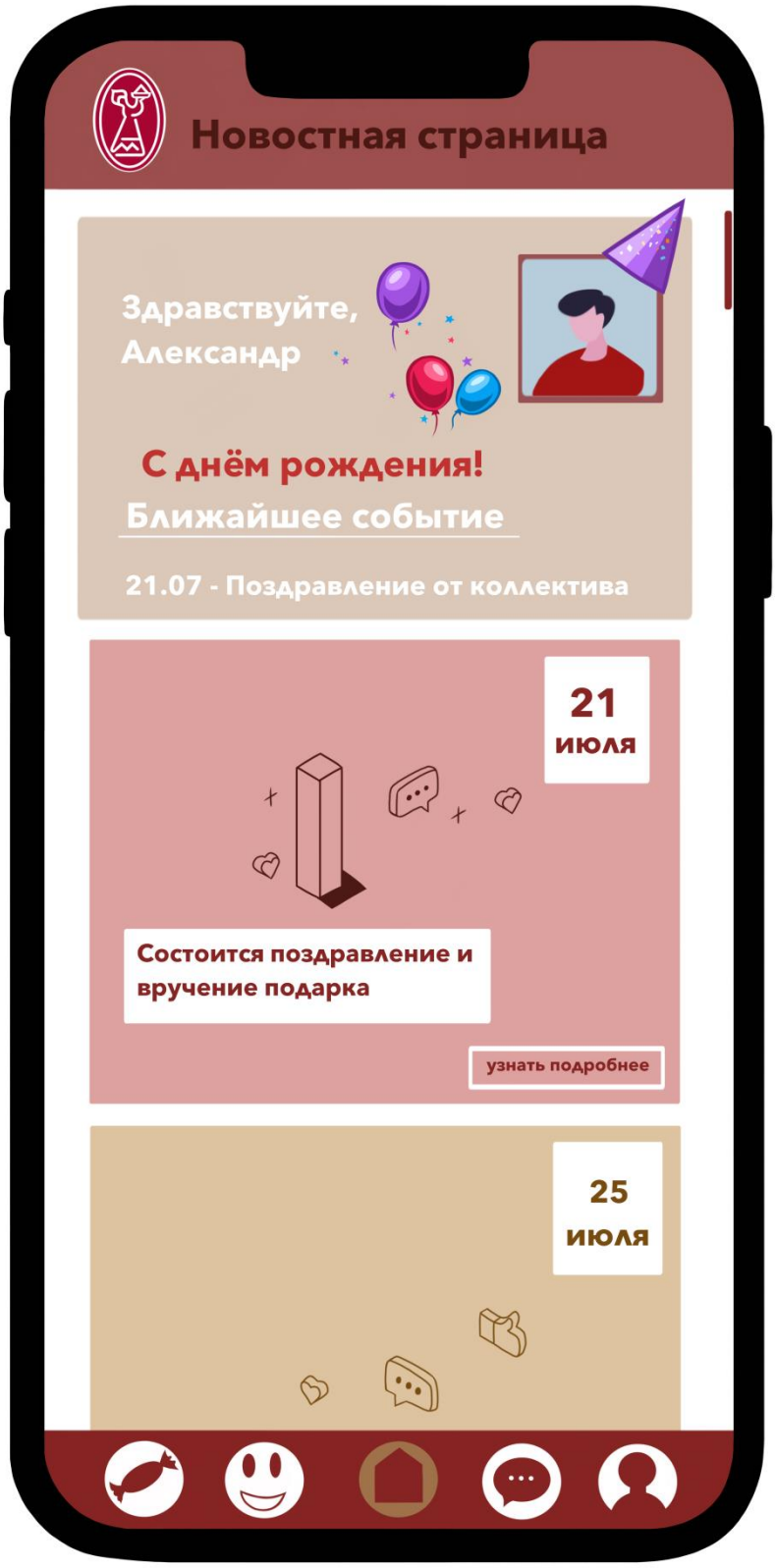
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Визуализация страницы входа приложения ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Визуализация новостной страницы ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» в тематике дня рождения работника

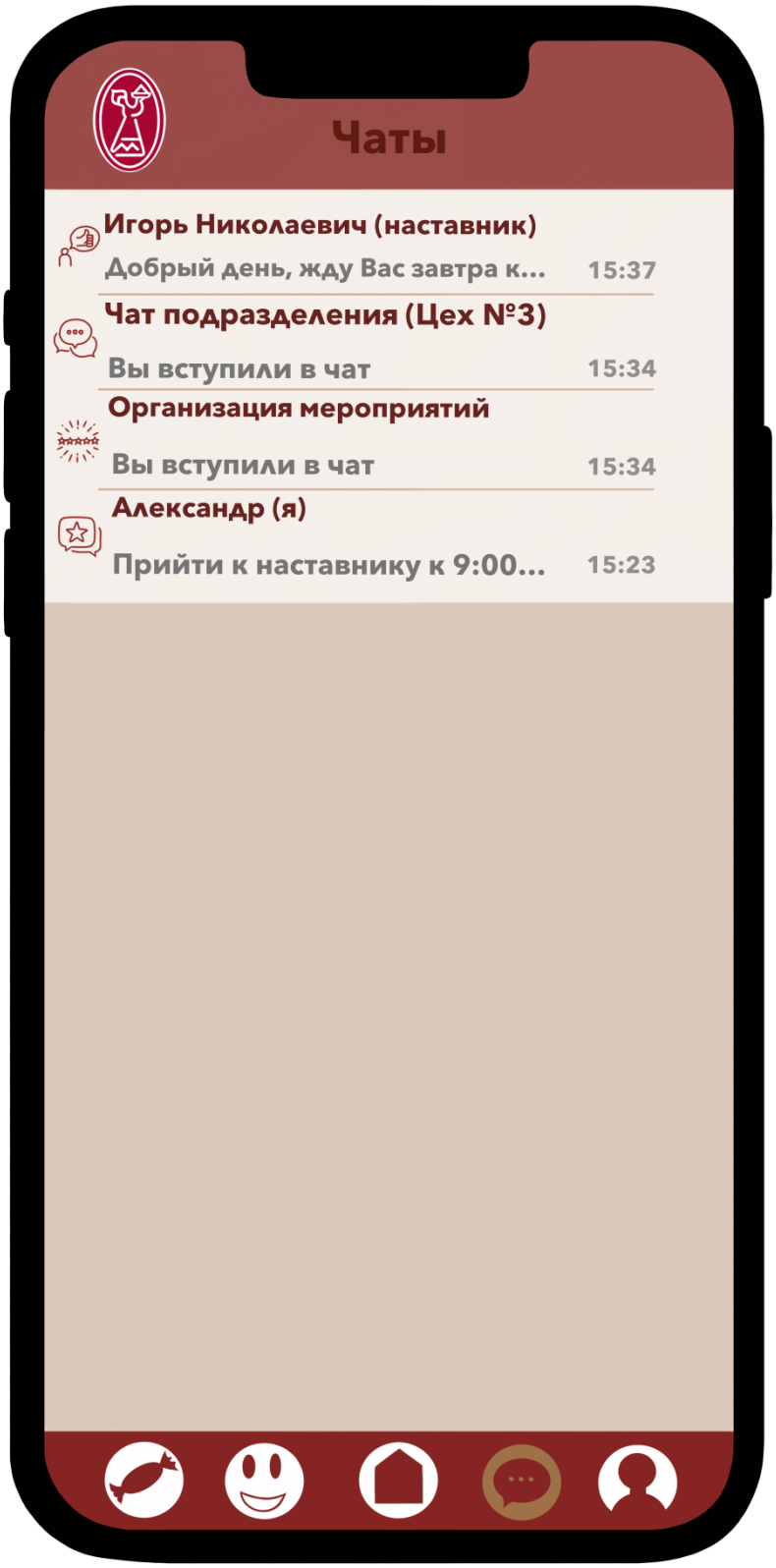


ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Визуализация новостной страницы ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» в новогодней тематике

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Визуализация страницы чатов работника ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»



ПРИЛОЖЕНИЕ К

Визуализация страницы отслеживания настроения работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Визуализация страницы отслеживания настроения работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и сравнения его результатов

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Визуализация страницы с акциями на продукцию, предоставляемыми сотрудникам ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Визуализация профиля работника ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

ПРИЛОЖЕНИЕ П

ПОЛОЖЕНИЕ
О МОЛОДОМ СПЕЦИАЛИСТЕ
ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»

П ИСМ III 7.1.2-01-2024

Пенза
2024

Содержание

1	Назначение и область применения	4
2	Термины и определения	4
3	Статус молодого специалиста	4
4	Права и обязанности молодого специалиста	5
5	Обязанности работодателя в отношении молодого специалиста	6
6	Гарантии и компенсации, предоставляемые молодому специалисту	7
7	Куратор молодого специалиста	8
8	Оценочная комиссия по программе развития молодого специалиста	9
9	Привлечение молодых специалистов	9
10	Сопутствующая документация	10
11	Приложения	10
12	Лист согласования	11
	Приложение № 1 Дополнительное соглашение к Трудовому договору по Программе «Молодой специалист».	12
	Лист ознакомления	13

Положение

П ИСМ Ш 7.1.2-01-2024 «Положение о молодом специалисте ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

1. ПОДГОТОВЛЕНО Закрытым акционерным обществом «Пензенская кондитерская фабрика» (ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)

2. УТВЕРЖДЕНО И ВВЕДЕНО В ДЕЙСТВИЕ приказом исполнительного директора от «05» июня 2024г. № 313 .

РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	**Номера листов (страниц), номера разделов, подразделов, пунктов, подпунктов**	**Основание для изменения**	**Дата введения изменения**	**Подпись, дата**

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение, разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными актами ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (далее – Предприятие), содержащими нормы трудового права.

1.2.Настоящее Положение разработано с целью привлечения «молодых специалистов» на работу для комплектования подразделений предприятия молодыми кадрами и закрепление их на должностях с перспективой карьерного роста и развития.

1.3.Настоящее Положение определяет статус молодого специалиста, его обязанности, предоставляемые ему гарантии и компенсации, а также обязанности работодателя по отношению к молодому специалисту.

1.4. Положение распространяется на всех сотрудников, принятых по программе «Молодой специалист», подписавших соответствующее дополнительное соглашение о статусе «Молодого специалиста» (Приложение № 1), работающих на предприятии.

1.5. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения и действует до замены его новым ЛНА, либо отмены.

1.6.Ответственность за реализацию Положения возлагается на директора по персоналу и административным вопросам Предприятия.

2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Предприятие (работодатель) – ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»;
Молодой специалист – выпускник общеобразовательного учреждения, в возрасте до 35 лет при первичном трудоустройстве, в течение одного календарного года после окончания учебного заведения;
Наставник - работник, который напрямую делится своим опытом. Он передаёт знания и практические инструменты, помогает решать задачи, чтобы привести ученика к нужному результату;
Куратор – высококвалифицированный специалист структурного подразделения, который на основании приказа осуществляет руководство и контроль деятельности молодого специалиста;
ЛНА Предприятия – Локально нормативный акт Предприятия;
Адаптация – это процесс приспособления нового сотрудника к работе на Предприятии;
Оценочная комиссия – оценка результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы в соответствии с целями и задачами деятельности, установленными для должности.

3. СТАТУС МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

3.1. Статус молодого специалиста – совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника учебного заведения со дня заключения им трудового договора И дополнительного соглашения о статусе «Молодого специалиста» (Приложение № 1).

3.2. К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати пяти лет при первичном трудоустройстве на предприятие в течение одного календарного года после окончания учебного заведения.

Статус однократно действителен в течение 2-х лет с момента заключения со специалистом бессрочного трудового договора и дополнительного соглашения о статусе «Молодого специалиста» (Приложение №1).

3.3. Статус молодого специалиста продлевается на подтвержденный срок мотивированного прерывания статуса в следующих случаях:

3.3.1. призыв на военную службу или направление на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;

3.3.2. направление в очную аспирантуру для подготовки и защиты кандидатской диссертации на срок не более трех лет;

3.3.3. предоставление отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

3.4. Статус молодого специалиста до истечения срока его действия утрачивается в следующих случаях:

3.4.1. расторжение трудового договора по инициативе молодого специалиста;

3.4.2. расторжение трудового договора по инициативе работодателя за виновные действия молодого специалиста по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Российской Федерации;

3.4.3. невыполнение обязанностей молодого специалиста, установленных настоящим Положением.

3.5. В соответствие со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации испытательный срок молодому специалисту при приеме на работу не устанавливается.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

4.1. Молодой специалист должен руководствоваться следующими принципами поведения:

4.1.1. приложение максимума усилий для повышения уровня профессионализма, развития профессиональных и личностных компетенций;

4.1.2. ответственное выполнение поставленных задач, соблюдение трудовой дисциплины, точность и аккуратность при выполнении порученной работы;

4.1.3. проявление творческой инициативы, участие в системе непрерывных улучшений, стремление к максимально быстрой интеграции в бизнес-процессы Предприятия;

4.1.4. участие в корпоративной жизни, активная жизненная позиция.

4.2. Молодой специалист имеет право:

4.2.1. на возмещение ущерба, причиненного повреждением здоровья в связи с исполнением трудовых обязанностей;

4.2.2. на вознаграждение за труд, не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда;

4.2.3. на социальное обеспечение в случае нетрудоспособности и иных установленных законом случаях;

4.2.4. на расторжение трудового договора, с предупреждением работодателя за две недели в письменной форме;

4.2.5. на получение обратной связи по результатам стажировки (обучения), на участие в обсуждении результатов стажировки (обучения) и внесение предложений по улучшению процесса стажировки (обучения).

4.3. Молодой специалист обязан:

4.3.1. выполнять требования трудового законодательства и Трудового кодекса Российской Федерации и правил внутреннего трудового распорядка предприятий и подразделений Компании;

4.3.2. добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

4.3.3. соблюдать трудовую дисциплину;

4.3.4. соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

4.3.5. систематически повышать свою профессиональную квалификацию;

4.3.6. беречь собственность Предприятия (оборудование, инвентарь и т. д.), экономно расходовать материалы, топливо, электроэнергию;

4.3.7. проходить в установленные сроки периодические медицинские осмотры.

4.3.8. выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих должностей;

4.3.9. представлять куратору отчет о выполнении индивидуального плана развития молодого специалиста;

4.3.10. представлять куратору отчеты, предусмотренные планом развития молодого специалиста в сроки, предусмотренные планом развития, а также по отдельному требованию куратора;

4.3.11. готовить, совместно с куратором, материалы для оценки по результатам выполнения 6-и месячного плана развития и активно участвовать в самой оценке; соблюдать сроки оценки и требования, предъявляемые куратором при ее проведении.

5. ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ В ОТНОШЕНИИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

С целью закрепления молодых специалистов на Предприятии, признавая значительную роль молодых специалистов в деятельности, Предприятие принимает на себя обязательства:

5.1. Гарантировать предоставление работы в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью и квалификацией, а также требованиями квалификационных характеристик должностей руководителей и специалистов.

5.2. Создавать условия для профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов.

5.3. Обеспечить полную рабочую загрузку в соответствии с занимаемой должностью/выполняемой работой.

5.4. Способствовать развитию деловой карьеры с учетом профессиональных знаний, деловых умений и личностных качеств.

5.5. Направлять на семинары, стажировки, курсы повышения квалификации с целью углубления знаний в сфере профессиональной деятельности.

5.6. Применять в работе с молодыми специалистами индивидуальный подход, обеспечивающий наиболее полное использование и развитие их профессионального, творческого, научного и инновационного потенциала.

5.7. По результатам оценки деловых и личностных качеств молодого специалиста зачислять его в кадровый резерв на определенные должности.

6. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ МОЛОДОМУ СПЕЦИАЛИСТУ

6.1. Молодым специалистам предоставляются льготы, гарантии и компенсации в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором, настоящим Положением и другими действующими ЛНА Предприятия.

6.2. Молодым специалистам при приеме на работу выплачивается единовременное вознаграждение в размере до 100% заработной платы (оклад + премия), предусмотренной на данной должности. Основанием

выплаты является приказ о присвоении работнику статуса молодого специалиста. Выплата производится не позднее одного месяца с даты трудоустройства молодого специалиста.

6.3. Молодым специалистам, нуждающимся в жилье, осуществляется компенсация аренды жилья. Размер компенсации устанавливается индивидуально.

6.4. Для скорейшей адаптации молодого специалиста и приобретения им профессиональных навыков, за ним закрепляется наставник. Срок наставничества устанавливается до шести месяцев. Наставничество осуществляется на основании действующего на предприятии Положения о наставничестве работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

6.5. На весь срок статуса «Молодой специалист», включая адаптацию, назначается куратор. Куратор готовит план развития молодого специалиста на шесть месяцев с промежуточным контролем раз в квартал. По окончанию шести месяцев оценочная комиссия, назначенная приказом, проводит оценку результатов выполнения плана развития и рабочих показателей молодого специалиста.

6.6. За участие в Программе привлечения молодых специалистов при оформлении дополнительного соглашения о статусе «Молодого специалиста» согласно Приложению № 1, молодому специалисту, приказом назначается доплата в размере от 15% до 25% от суммы общего месячного заработка (оклад + премия) на данной должности.

6.7. В случае успешного выполнения плана по развитию, по решению оценочной комиссии, выплата доплаты, указанной в п.6.6., подтверждается на следующие шесть месяцев на основании протокола оценки.

7. КУРАТОР МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

7.1. Куратор молодого специалиста назначается приказом руководителя предприятия из числа высококвалифицированных специалистов, имеющих высокий уровень профессиональной подготовки, схожую специализацию, общепризнанные производственные достижения, развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении, стабильные результаты в работе, способные и готовые делится профессиональным опытом, а также имеющие стаж работы на Предприятии не менее 3 (трёх) лет.

7.2. Куратор осуществляет свои полномочия без отрыва от основной деятельности. За одним куратором должно быть закреплено не более одного молодого специалиста, сроком не более одного года.

7.3. Куратор имеет право:

7.3.1. требовать от молодого специалиста выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

7.3.2. принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой молодого специалиста, с планированием его дальнейшей работы на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения;

7.3.3. ходатайствовать перед руководителем подразделения о поощрении молодого специалиста за эффективную работу.

7.4. Куратор обязан:

7.4.1. ознакомить молодого специалиста с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры Предприятия;

7.4.2. готовить планы развития молодого специалиста, согласовывать их с руководителем подразделения/службы и директором по персоналу и адм. вопросам, утверждать у руководителя Предприятия.

7.4.3. контролировать выполнения задач развития молодым специалистом, а также следить за выполнением рабочих планов и показателей, наряду с руководителем подразделения.

7.4.4. изучить профессиональные и нравственные качества молодого специалиста, его отношение к работе, коллективу, увлечения, наклонности;

7.4.5. оказывать молодому специалисту индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

7.4.6. способствовать рациональной организации труда молодого специалиста, эффективному использованию техники, механизмов и оборудования, экономии топливно-энергетических ресурсов, сырья и материалов;

7.4.7. личным примером развивать положительные качества молодого специалиста, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива;

7.4.8. контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана развития;

7.4.9. составить характеристику на молодого специалиста;

7.4.10. регулярно информировать непосредственного руководителя молодого специалиста о процессе его адаптации в трудовом коллективе, дисциплине и поведении, результатах своего влияния на его развитие.

7.4.11. организовывать работу оценочной комиссии и оформлять решения протоколом; принимать активное участие в оценке.

7.5. Куратор за выполнение задач в рамках Программы по привлечению Молодых специалистов, согласно данному Положению получает надбавку за кураторство в размере, утвержденном руководителем предприятия по представлению руководителя кадровой службы в размере от 5% до 10% от заработка (оклад + премия), а также единовременное вознаграждение в размере 100% от суммы его утвержденной надбавки за кураторство в случае успешного выполнения молодым специалистом задач по плану развития, отсутствия оценок «C» и «D» по результатам оценки и положительного заключения оценочной комиссии.

8. ОЦЕНОЧНАЯ КОМИССИЯ ПО ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

8.1. Оценочная комиссия должна включать в себя наставников молодого специалиста, куратора молодого специалиста, руководителя подразделения, в котором стажируется (обучается) молодой специалист, представителя кадровой службы, представителя юридического отдела.

8.2. Оценка проводится по результатам выполнения плана развития на шесть месяцев, каждые шесть месяцев. Оценка должна включать в себя, в том числе, выполнение рабочих планов и показателей.

8.3. Куратор в течении двух дней после завершения периода стажировки (обучения) согласно плану развития, готовит необходимые материалы, организует работу оценочной комиссии и оформляет решение комиссии протоколом.

8.4. Решение комиссии должно содержать развернутую оценку по каждому пункту плана развития (Таблица № 1), общую оценку за период стажировки (обучения), рекомендации по развитию на следующий период оценки, заключение о назначении/не назначении доплаты на следующий период оценки.

Таблица № 1

A	B	C	D
выше ожиданий	ответствует ожиданиям	требует доработки	неприемлемо

9. ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

9.1. С целью привлечения молодых специалистов, повышения их заинтересованности в работе на Предприятии, отделом по работе с персоналом ведется системная работа в рамках программ взаимодействия с высшими специализированными учебными заведениями региона, утвержденными для сотрудничества (список утверждается директором предприятия) по привлечению студентов старших курсов и повышению их заинтересованности в работе в подразделениях предприятия.

9.2. В рамках взаимодействия, собираются анкеты студентов, проводятся собеседования и по результатам собеседований отбираются перспективные студенты, с которыми заключаются целевые учебные договоры, начиная с 3-4 курса.

9.3. Студентам за период действия целевого договора выплачивается стипендия, установленная в рамках программы взаимодействия, размер которой утверждается Управляющей компанией, по представлению директора по персоналу и административным вопросам.

9.4. На период обучения студентам предоставляется право стажировки/подработки на неполный рабочий день, с целью повышения их заинтересованности в Предприятии, адаптации и формирования чувства приверженности к Предприятию.

9.5. Директор по персоналу и административным вопросам, в рамках программы взаимодействия с вузом совместно со специалистами учебного заведения обеспечивает адаптацию программ обучения отобранных студентов по целевым договорам к практическим задачам конкретного производственного участка/подразделения. Согласовывает учебный план и планы производственных практик и темы курсовых и выпускных работ.

9.6. В целевых учебных договорах предусматривается обязательство отработать на предприятии не менее двух лет по окончании учебного заведения (в статусе молодого специалиста). В случае досрочного расторжения трудового договора – обязанность возвратить потраченные на студента/учащегося средства.

10. СОПУТСТВУЮЩАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Конституция РФ
Трудовой кодекс РФ

11. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1 Дополнительное соглашение к Трудовому договору по Программе «Молодой специалист».

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Разработано:

Директор по персоналу и административным вопросам _____ Е.Б. Шевчук

должность *личная подпись* *инициалы, фамилия*

Согласовано:

Должность	Инициалы, фамилия	Подпись
Начальник службы качества	Капкаева О.Н.	
Главный бухгалтер	Рябина И.Г.	
Начальник юридического отдела	Викторова Е.Г.	
Специалист по оптимизации и ИСО	Долидзе Э.С.	

Приложение № 1

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ №
к Трудовому договору № _____ от _____2024 г.
по Программе «Молодой специалист».

г. Пенза **5 июня 2024 г.**

Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика», именуемое далее - «Работодатель», в лице заместителя Генерального директора – исполнительного директора Управляющей компании ООО «Объединенные кондитеры» **Макарова Александра Владимировича**, действующего на основании договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа № 003-юд от 01 сентября 2003 года и доверенности от 18 февраля 2021г., с одной стороны, и_____, действующий(ая) от своего имени, именуемый(ая) в дальнейшем «Работник», с другой стороны, совместно именуемые Стороны, заключили настоящее Дополнительное соглашение к Трудовому договору № _____ от _____202_ г. (далее - Трудовой договор) о нижеследующем:

1. Стороны пришли к соглашению о внесении следующих изменений и дополнений в Трудовой договор:

1.1. Дополнить раздел 10 Трудового договора пунктами 10.9 – 10.12 в следующей редакции:

«10.9. По истечении одного месяца с момента трудоустройства Работника, не включая периоды, когда Работник фактически отсутствовал на работе, Работодатель может рассмотреть вопрос о компенсации расходов Работника по найму жилья. Работник может обратиться с соответствующим заявлением к непосредственному руководителю. Решение о возможности компенсации принимается при представлении документов, подтверждающих постоянную регистрацию в ином регионе, отличном от места работы, а также на основании подтверждающих расходы документов (договора найма жилого помещения, документов об оплате).»;

«10.10. По истечении одного месяца с момента трудоустройства Работника, не включая периоды, когда Работник фактически отсутствовал на работе, Работодатель может принять решение о выплате единоразовой стимулирующей денежной премии в размере _____ рублей 00 копеек»;

«10.11. В случае, если Трудовой договор будет расторгнут по инициативе Работника менее, чем через год с момента его заключения, Работник обязуется компенсировать понесенные Работодателем расходы по п.п. 10.9., 10.10.».

«10.12. Права и обязанности работника регулируются в том числе действующим Положением о молодом специалисте ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

2. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Дополнительным соглашением Стороны руководствуются положениями Трудового договора.

3. Настоящее Дополнительное соглашение вступает в силу с момента подписания его обеими Сторонами и является неотъемлемой частью Трудового договора.

4. Настоящее Дополнительное соглашение составлено в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон, один экземпляр хранится у Работодателя, а другой - у Работника, и считается действительным только при наличии подписей обеих Сторон и печати Работодателя.

5. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Работодатель
ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
440034, г. Пенза, ул. Калинина, 112а,
ИНН 5837003461
АО «ГУТА-БАНК»
р/с 40702810500100000236

Работник:
_____
паспорт: серия **№** _____
выдан: _____
_____
_____

БИК 044525911
к/с 30101810645250000911

зарегистрирован:_____
_____
_____

6. ПОДПИСИ СТОРОН

Работодатель	**Работник**
_____ **А.В. Макаров**	_____/_____
М.П.	подпись работника/расшифровка подписи

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

работников

_____

наименование подразделения

с

_____

___

обозначение и наименование документа

приказ № _____ от _____

№	***Должность***	***ФИО***	***Дата***	***Подпись***

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 11, таблиц 3 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.

Лушина Е. И.