«УТВЕРЖДАЮ»

_____

Генеральный директор

«___»_____. 2017 год

Система Менеджмента Качества

Учебный процесс
«Обеспечение персоналом»

Описание процесса
СОП-62-СП-01

Версия 3.0

© ООО «Учебный пример», 2003г. Все права интеллектуальной собственности принадлежат компании «Учебный пример». Любое использование данного документа или его частей третьими лицами может быть осуществлено только с письменного разрешения компании «Учебный пример».

Оглавление

1 НАЗНАЧЕНИЕ ... 3

2 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ ... 3

3 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ... 3

4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ И ПРОЦЕДУР ... 4

4.1 МАКРОПРОЦЕСС «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» ... 4
4.1.1 Цели процесса ... 4
4.1.2 Входы процесса ... 4
4.1.3 Выходы процесса ... 4
4.1.4 Требования к ресурсам ... 4
4.1.5 Управляющее воздействие (состав, источники) ... 5
4.1.6 Границы процесса. Изначальные пределы процесса ... 5
4.1.7 Владелец процесса ... 5
4.1.8 Точки измерения хода процесса ... 5
4.1.9 Оценка результативности ... 6
4.1.10 Методы оценки зрелости процесса (планирования улучшений) ... 6
4.1.11 Сопряженность (взаимосвязи и взаимодействие с другими процессами); ... 7
4.1.12 Блок схема процесса «Обеспечение персоналом» ... 8
4.1.13 Описание блок схемы макропроцесса «Обеспечение персоналом» ... 9
Процедура «Подбор начальника отдела, группы в головной офис» ... 13
4.1.14 Блок схема процедуры «Подбор начальника отдела, группы в головной офис» ... 13
4.1.15 Описание блок схемы процедуры «Подбор начальника отдела, группы в головной офис» ... 14
4.2 ПРОЦЕДУРА «ПОДБОР СОТРУДНИКА В ГОЛОВНОЙ ОФИС» ... 17
4.2.1 Блок схема процедуры «Подбор сотрудника в головной офис» ... 17
4.2.2 Описание блок схемы процедуры «Подбор сотрудника в головной офис» ... 18
4.3 ПРОЦЕДУРА «ПОДБОР РУКОВОДИТЕЛЯ В РЕГИОНЫ» ... 21
4.3.1 Блок схема процедуры «Подбор руководителя в регионы» ... 21
4.3.2 Описание блок схемы процедуры «Подбор руководителя в регионы» ... 22
4.4 ПРОЦЕДУРА «АДАПТАЦИЯ И ПРОХОЖДЕНИЕ ИСПЫТАНИЯ» ... 26
4.4.1 Блок схема процедуры «Адаптация и прохождение испытания» ... 26
4.4.2 Описание блок схемы процедуры «Адаптация и прохождение испытания в ГО» ... 27
4.5 ПРОЦЕДУРА «АТТЕСТАЦИЯ» ... 28
4.5.1 Блок схема процедуры «Аттестация в ГО» ... 28
4.5.2 Описание блок схемы процедуры «Аттестация в ГО» ... 29
4.6 ПРОЦЕДУРА «УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА» ... 33
4.6.1 Блок схема процедуры «Увольнение персонала в ГО» ... 33
4.6.2 Описание блок схемы процедуры «Увольнение персонала» ... 34
4.7 ПРОЦЕДУРА «ВВЕДЕНИЕ НОВЫХ ВАКАНСИЙ В ГОЛОВНОМ ОФИСЕ» ... 35
4.7.1 Блок схема процедуры «Введение новых вакансий в головном офисе» ... 35
4.7.2 Описание процедуры «Введение новых вакансий в головном офисе» ... 36
4.8 ПРОЦЕДУРА «ВВЕДЕНИЕ НОВЫХ ВАКАНСИЙ В ФИЛИАЛАХ» ... 37
4.8.1 Блок схема процедуры «Введение новых вакансий в филиалах» ... 37
4.8.2 Описание блок схемы процедуры «Введение новых должностей в филиалах» ... 38

5 ЗАПИСИ ... 40

6 ПОРЯДОК СОГЛАСОВАНИЯ, УТВЕРЖДЕНИЯ, ВВОДА В ДЕЙСТВИЕ, ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ И ОТМЕНЫ ... 41

7 МЕСТО ХРАНЕНИЯ ФАЙЛОВ (ЭЛЕКТРОННЫХ КОПИЙ) ... 41

8 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ ... 41

ИСТОРИЯ ДОКУМЕНТА ... 41

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ.....41

1 Назначение

Настоящая стандартная операционная процедура устанавливает общий порядок осуществления бизнес-деятельности Департамента по работе с персоналом ООО " Учебный пример".
Целью данного документа является описание бизнес-деятельности Департамента по работе с персоналом компании "Учебный пример" и требований компании к осуществлению этой деятельности.

Настоящий документ носит характер требований, обязательных для соблюдения всеми сотрудниками Департамента по работе персонала. Смена характера документа (например, на рекомендательный) возможна в ситуациях, определенных и утвержденных соответствующим приказом руководителя компании.

Процесс «Обеспечения персоналом» включает в себя несколько процедур. И за выполнение каждой из них несет ответственность сотрудник, указанный в тексте:

Процедура «**Подбора начальника отдела, группы в головной офис**» - отв. Начальник московского отдела Департамента по работе с персоналом Процедура «**Подбора руководителя в филиал**» - отв. Начальник регионального отдела Департамента по работе с персоналом Департамента по работе с персоналом

Процедура «**Адаптация и прохождение испытания**» - отв. Руководитель подразделения

Процедура «**Аттестация**» - отв. Директор по персоналу

Процедура «**Увольнение персонала**» - отв. Руководитель подразделения

Процедура **«Введение новых вакансий в головном офисе»** - отв. Директор по персоналу

Процедура «**Введение новых вакансий в филиалах**» - отв. Директор по региональной сети

2 Термины, определения, сокращения

Термины и определения, обозначения и толкования представляются в виде таблиц (Таблица 1 и Таблица 2).

Таблица 1. Термины и определения

Термин	Определение
Стандартная операционная процедура или процесс (СОП)	Описание процессов и/или процедур СМК ООО «УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР»

Таблица 2. Сокращения и толкование

Обозначение	Толкование
СМК	Система менеджмента качества
СОП	Стандартная операционная процедура или процесс
Отв.	Ответственный
Соисп.	Соисполнитель
Инф.	Информируемый

3 Общие положения и область применения

Настоящая стандартная операционная процедура применяется в Департаменте по работе с персоналом при осуществлении бизнес-деятельности, результатом которой являются услуги по обеспечению компетентным персоналом подразделений компании

удовлетворяющие потребности руководства, в соответствии с требованиями действующих законодательных и нормативных актов [3-4].

Требования настоящей инструкции направлены на повышение уровня зрелости бизнес-деятельности Департамента по работе с персоналом и обязательны для соблюдения всеми его сотрудниками, участвующими в соответствующих видах деятельности.

4 Описание процессов и процедур

4.1 Макропроцесс «Обеспечение персоналом»

4.1.1 Цели процесса

Цель	Критерий достижения	Метод измерения
Обеспечить организацию персоналом	Компетентность сотрудников компании соответствует требованиям, изложенным в должностных инструкциях	Выполнение процедуры «Аттестация»
	Все позиции штатного расписания заполнены.	Путем сравнения открытых вакансий и штатных единиц.

4.1.2 Входы процесса

Объект	Описание	Требования
Вакансия	На вход процесса поступает заявка на подбор персонала. Вакансия образуется в следующих случаях: 1. Расширение штата (ввод новой должности) 2. Увольнение персонала	Заявка на подбор персонала должна быть утверждена Директором по персоналу (директором по развитию – в случае комплектования должностей руководителей ГО и филиалов).

4.1.3 Выходы процесса

Объект	Описание	Требования
Сотрудник	Сотрудник, работающий в организации и удовлетворяющий требованиям, изложенным в должностной инструкции.	1. Компетентность сотрудника соответствует требованиям, изложенным в должностной инструкции. 2. Сотрудник справляется с поставленными непосредственным руководителем целями и задачами.

4.1.4 Требования к ресурсам

Наименование	Требования
Сотрудники	Компетентность персонала вовлеченного в процесс «Обеспечение персоналом» должна соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих должностных инструкциях.
Производственные помещения	Конкретные требования по величине ресурсов данного вида определяет Директор по персоналу в соответствии с установленными нормативами
Рабочие материалы и оборудование	Конкретные требования по величине ресурсов данного вида определяет Директор по персоналу в соответствии с установленными нормативами
Денежные средства	Выделены денежные средства в установленном объеме согласно с утвержденным бюджетом.

Директор по персоналу ответственен за то, чтобы требования к ресурсам были установлены и удовлетворены (ресурсы выделены в соответствии с требованиями).

4.1.5 Управляющее воздействие (состав, источники)

Управляющие воздействия, необходимые для коррекции процесса, осуществляет Директор по персоналу в рамках полномочий, установленных в Положении о департаменте по работе с персоналом.

4.1.6 Границы процесса. Изначальные пределы процесса

Процесс ограничен наличием необходимых ресурсов. (Ресурсы определяются планами деятельности Департамента по работе с персоналом).
Объем ресурсов может быть увеличен, однако следует учесть время, необходимое для их увеличения.

Время необходимое для увеличения накладывает следующие ограничения:

- Подбор сотрудника требует в среднем около 30-и дней.
- Закупка материально-технических ресурсов для организации рабочего места – около 2-х недель в экстренном порядке, в плановом порядке – 30 дней
- Обучение нового сотрудника занимает до 30-и дней.

Для определения выхода процесса за ресурсные границы используются точки измерения.

Основным показателем является отставание от базового плана работы подразделения.
Превышение показателей объема выполненных работ также говорят о возможном отставании, связанном с увеличением сложности работ или недостаточной эффективности исполнителя.

4.1.7 Владелец процесса

Директор по персоналу.

4.1.8 Точки измерения хода процесса

№	Точки измерения	Измеряемые характеристики	Вес критерия, % (В)	Периодичность измерения	Методы измерения	Приемлемые значения
1	Подбор директора филиала, директора департамента ГО (X1)	Длительность	0,2	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 2 месяцев
2	Подбор руководителей филиалов (кроме директора) (X2)	Длительность	0,15	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 1 месяца
3	Подбор руководителей головного офиса, кроме директора департамента ГО (X3)	Длительность	0,2	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 1 месяца
4	Подбор сотрудников головного офиса (X4)	Длительность	0,15	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 14 дней
5	Испытание (X5)	% сотрудников выдержавших испытание (по головному офису)	0,1	ежемесячно	Сравнение количеста прошедших испытание к количеству принятых сотрудников (испытательный срок 3 месяца)	Не менее 85% - норма
6	Аттестация. Соответствует занимаемой должности (X6)	% сотрудников соответствующих занимаемой должности	0,1	ежемесячно	Подсчитывается на основании заключений аттестационной комиссии (%)	95%-норма
7	Аттестация. Не соответствует занимаемой должности (X7)	% сотрудников не соответствующих занимаемой должности	0.1	ежемесячно	Подсчитывается на основании заключений аттестационной комиссии (%)	5%-норма

4.1.9 Оценка результативности

Оценку результативности процесса «Обеспечение персоналом» осуществляет Директор по работе с персоналом ежемесячно.

Наименование показателя результативности	Критерии результативности	Метод оценки результативности	Метод обеспечения результативности
Обеспечение организации персоналом (Р1-Р18)	Укомплектованность подразделений в пределах 80% обеспечивает выполнение поставленных задач	Укомплектованность штатного расписания рассчитывается как отношение укомплектованных должностей к их общему количеству в Штатном расписании	Выполнения плановых мероприятий и соблюдение установленных правил деятельности

Оценка результативности процесса производится по формуле

Рез= (Р1+Р2+Р3+Р4+Р5+Р6+Р7+Р8+Р9+Р10+Р11+Р12+Р13+Р14+Р15+Р16+Р17+Р18) / 18

где, Рез.-оценка результативности процесса «Обеспечение персоналом», %
Р1-руководство компании, Р2-служба руководства, Р3-канцелярия, Р4-служба качества, Р5-департамент по работе с персоналом, Р6-финансовый департамент, Р7-департамент поставок, Р8-департамент по Мос.сбыту, Р9-департамент бюджетных продаж, Р10-департамент по региональной сети, Р11-департамент маркетинга, Р12-департамент по информационным технологиям, Р13-департамент логистики, Р14-отдел по работе с сетевыми клиентами, Р15-юридический отдел, Р16-отдел лицензирования, Р17-общий отдел, Р18-служба режима (%).

Шкала оценки результативности

Уровень результативности	Оценка результативности	Планирование улучшения результативности процесса
100%	Отлично	Поддерживать укомплектованность
99% - 90%	Хорошо	Улучшить на 2% в месяц
89% - 80%	Удовлетворительно	Улучшить на 4% в месяц
79% - 0%	Не удовлетворительно	Достигнуть 80% за месяц

Оценка хода процесса производится по формуле

Ход= Х1*0.2+Х2*0.15+Х3*0.2+Х4*0.1+Х5*0.1+Х6*0.1+Х7*0.1

где, Ход-оценка хода процесса «Обеспечение персоналом», %

4.1.10 Методы оценки зрелости процесса (планирования улучшений)

Оценка зрелости процесса осуществляется ежемесячно по сводному показателю оценок результативности процесса и хода процесса по точкам измерения.

Оценка зрелости	Метод оценки зрелости
Оценка результативности процесса	Сравнение фактических результатов с утвержденными нормативами (%)
Оценка хода процесса	

$$Зр.= \frac{Рез.+Ход}{2}$$

где,

Зр. – оценка зрелости процесса «Обеспечение персоналом», %.

Оценка зрелости процесса производится по шкале, изложенной в таблице

Шкала оценки и планирование улучшения зрелости процесса

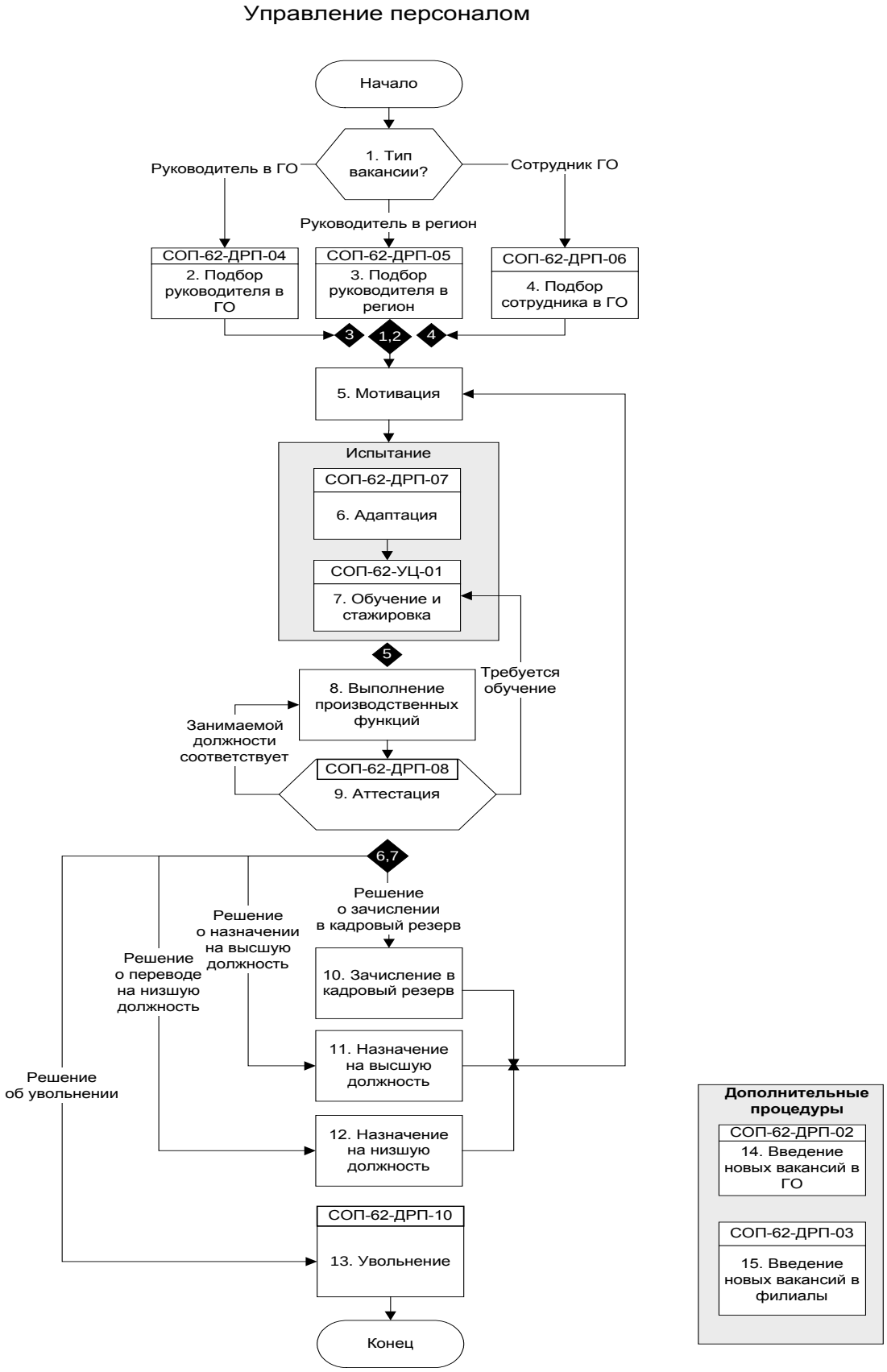
Уровень зрелости	Оценка зрелости	Планирование улучшения зрелости процесса
100% - 81%	Отлично	Прирост 1 % за месяц
80% - 61%	Хорошо	Прирост 5 % за месяц
60% - 41%	Удовлетворительно	Прирост 10 % за месяц
40% - 0%	Не удовлетворительно	Прирост 20 % за месяц

4.1.11 Сопряженность (взаимосвязи и взаимодействие с другими процессами);

Макропроцесс «Обеспечение персоналом» является процессом, обеспечивающим человеческими ресурсами все виды деятельности компании, поэтому рассматриваемый процесс сопряжен следующим образом с другими процессами - на вход макропроцесса поступает заявка, выходом является персонал.

4.1.12 Блок схема процесса «Обеспечение персоналом»

Началом процесса является возникновение потребности в сотруднике требуемой компетентности.



Процесс завершен, если потребность организации в сотруднике требуемой компетентности удовлетворена.

4.1.13 Описание блок схемы макропроцесса «Обеспечение персоналом»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Тип вакансии.** В зависимости от типа открывшейся вакансии принимается решение о реализации следующих процедур: 1. Подбор руководителя в ГО 2. Подбор руководителя в регион 3. Подбор сотрудника в ГО	Директор по персоналу	Зам. Директора по персоналу	Директор по развитию	Решение принято
2	**Подбор руководителя в ГО** На основании утвержденной «Директором по развитию заявки включающей требования к кандидату осуществляется поиск и оценка кандидатур. Кандидаты проходят ряд собеседований с ответственными лицами: 1. Менеджером по персоналу и/или Начальником Московского отдела 2. Директором по персоналу и/или заместителем Директора по персоналу 3. Директором департамента 4. Директором по развитию На любом этапе оценки кандидата может быть принято решение об отклонении кандидатуры. Кандидату, прошедшему с положительным результатом собеседования делается предложение. Если кандидат согласен, то осуществляется оформление документов и принятие на работу, в противном случае поиск продолжается. *Подробное описание процедуры «Подбор начальника отдела, группы в ГО» приведено в разделе [4.1.].*	Начальник московского отдела	Менеджер по персоналу	Директор по развитию Директор департамента	Подобран руководитель в ГО (окончательное решение по руководителям департаментов и самостоятельных отделов принимает Директор по развитию)
3	**Подбор руководителя в регион** На основании утвержденной «Директором по региональной сети» заявки включающей требования к кандидату осуществляется поиск и оценка кандидатур. Кандидаты проходят ряд собеседований с ответственными лицами. 1. Менеджером по персоналу 2. Начальником регионального отдела департамента по работе с персоналом 3. Директором по персоналу и/или заместителем Директора по персоналу 4. Управляющим по филиалам 5. Директором по региональной сети (только при подборе директоров филиалов) 6. Директором по развитию (только при подборе директоров филиалов) Собеседование с кандидатом менеджер по	Нач. регионального отдела	Менеджер по персоналу	Директор региональной сети, Директор по развитию	Подобран руководитель в регион (окончательное решение по приему директоров филиалов принимает Директор по развитию)

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	персоналу и начальник регионального отдела Департамента по работе с персоналом происходит по телефону. Для прохождения собеседований с остальными ответственными лицами кандидата приглашают в Москву. При принятии положительного решения для кандидатов на должности директоров филиалов и глав представительств, осуществляется проверка кандидата службой безопасности. На любом этапе оценки кандидата может быть принято решение об отклонении кандидатуры. Кандидату, прошедшему с положительным результатом собеседования делается предложение. Если кандидат согласен, то осуществляется оформление документов и принятие на работу, в противном случае поиск продолжается. *Подробное описание процедуры «Подбор руководителя в регион» приведено в разделе [4.3.].*				
4	**Подбор сотрудника в ГО** На основании утвержденной «Директором по персоналу» заявки включающей требования к кандидату осуществляется поиск и оценка кандидатур. Кандидаты проходят ряд собеседований с ответственными лицами: 1. Менеджером по персоналу/ начальником московского отдела 2. Руководителем подразделения 3. Директором по персоналу и/или зам. Директора по персоналу На любом этапе оценки кандидата может быть принято решение об отклонении кандидатуры. Кандидату, прошедшему с положительным результатом собеседования делается предложение. Если кандидат согласен, то осуществляется оформление документов и принятие на работу, в противном случае поиск продолжается. *Подробное описание процедуры «Подбор сотрудника в ГО» приведено в разделе [4.2.].*	Нач. московского отдела	Менеджер по персоналу	Директор департамента, Директор по персоналу	Подобран сотрудник в ГО
5	**Мотивация** В процессе проведения переговоров с кандидатом оговаривается схема мотивации сотрудника включающая компенсационный пакет, питание, отпуск, льготы, пользование корпоративным мобильным телефоном и т.д. С момента вступления сотрудника должность осуществляется реализация оговоренной схемы мотивации.	Начальник московского отдела Нач. Регионального отдела Директор по персоналу (для руководителей ГО и филиалов)	Менеджер московского или регионального отделов	Директор департамента Директор по развитию	Сотрудник мотивирован

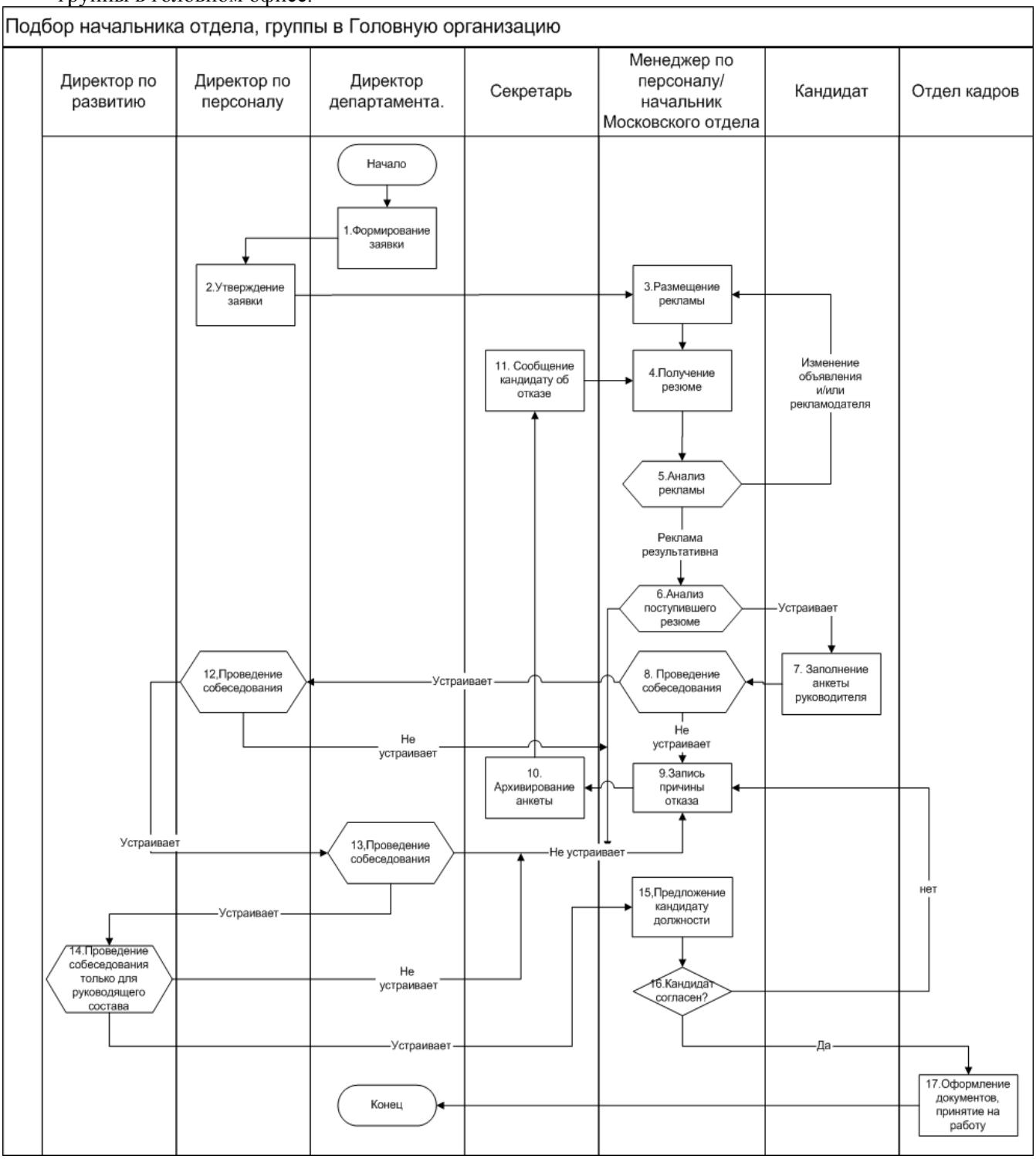
№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
6	**Адаптация** В процессе адаптации сотрудника осуществляется: 1. Менеджер по подбору персонала знакомит сотрудника с корпоративными правилами 2. Сотрудник проходит инструктаж у Инженера по технике безопасности и охране труда 3. Непосредственный руководитель знакомит сотрудника с коллективом и проводит вводный инструктаж 5. Администратор департамента IT выдает права доступа к компьютерной системе в соответствии с занимаемой должностью сотрудника 6. В установленный непосредственным руководителем срок сотрудник знакомится с СОП'ами, должностной инструкцией и другими материалами 7. Сотрудник получает задание на испытательный срок от своего непосредственного руководителя и осуществляет его выполнение через 2 недели после приема на работу и за 2 недели до окончания испытания менеджер по персоналу осуществляет проверку прохождения сотрудником испытания. После чего следует оценка сотрудника непосредственным руководителем и принятие решения о соответствии либо не соответствии занимаемой должности. Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника решение. *Подробное описание процедуры «Адоптация» приведено в разделе [4.4].*	менеджер по персоналу (для руководителя отдела – начальник московского отдела)	Нач. Московского отдела	Директор департамента Директор по персоналу	Сотрудник адаптирован
7	**Обучение и стажировка** Обучение и стажировка осуществляется на основании выявленной потребности в обучении и сформированной в виде запроса с указанием цели обучения и списка участников. Запрос направляется директору учебного центра, который организует работу по разработке и реализации обучающих программ. После реализации обучающей программы осуществляется анализ эффективности проведенных занятий и проводится оценка результативности обучения в соответствии с поставленными целями. *Подробное описание процесса «Обучение и стажировка» приведено в разделе [].*	Директор учебного центра	Зам. директора учебного центра	Директор департамента, Директор по развитию	Сотрудник обучен
8	**Выполнение производственных функций** Сотрудник, компетентность которого соответствует, установленным требованиям	Сотрудник		Непосредственный руководитель	Сотрудник выполняет производственные функции

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	осуществляет производственную деятельность, соблюдая требования Российского законодательства и внутрикорпоративные правила.				
9	**Аттестация** Аттестация является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация проводится для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). *Подробное описание процедуры «Аттестация» приведено в разделе [].*	Директор по персоналу	Начальник московского отдела Начальник регионального отдела Зам. директора по персоналу	Руководители подразделений и Директор по развитию	Сотрудник аттестован и принято решение по результатам аттестации
10	**Зачисление в кадровый резерв**	Директор по персоналу	Зам. Директора по персоналу	Директор департамента, Директор по развитию	Сотрудник зачислен в кадровый резерв
11	**Назначение на высшую должность**	Начальник московского отдела Директор по персоналу (для руководителей ГО)	Менеджер по персоналу Зам. Директора по персоналу (для руководителей ГО)	Директор департамента, Директор по развитию	Сотрудник назначен на высшую должность
12	**Назначение на низшую должность**	Начальник московского отдела Директор по персоналу (для руководителей ГО)	Менеджер по персоналу Зам. Директора по персоналу (для руководителей ГО)		Сотрудник назначен на низшую должность
13	**Увольнение** *Подробное описание процедуры «Увольнение» приведено в разделе [4.6].*	Начальник московского отдела Директор по персоналу (для руководителей ГО)	Менеджер по персоналу Зам. Директора по персоналу (для руководителей ГО)		Сотрудник уволен
14	**Введение новых вакансий в ГО** В случае необходимости расширения структурного подразделения или организации нового подразделения вносятся изменения в Штатном расписании *Подробное описание процедуры «Введение новых вакансий в ГО» приведено в разделе [4.8].*	Директор по персоналу	Зам. Директора по персоналу	Директор департамента, Директор по развитию	Введена новая вакансия в ГО
15	**Введение новых вакансий в филиалах.** В случае необходимости расширения структурного подразделения вносятмся изменения в Штатном расписании. *Подробное описание процедуры «Введение новых вакансий в филиалах» приведено в разделе (4.9)*	Директор по персоаналу	Зам. директора по персоаналу	Директор департамента, Директор по развитию	Введена новая вакансия в филиалах

Процедура «Подбор начальника отдела, группы в головной офис»

4.1.14 Блок схема процедуры «Подбор начальника отдела, группы в головной офис»

Началом процедуры является появление необходимости в начальнике отдела, группы в головном офисе.



Процедура завершена, если сотрудник вышел на работу и оформлены соответствующие документы при приеме на работу.

4.1.15 Описание блок схемы процедуры «Подбор начальника отдела, группы в головной офис»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Формирование заявки** Директор департамента, начальник отдела готовят заявку на комплектование должностей.	Дир. Департамента, нач. отдела		Дир. По развитию	Заявка на подбор персонала
2	**Утверждение заявки** Директор по персоналу проверяет наличие вакансии в штатном расписании, обоснованность требований по кандидату и принимает решение о начале работы по данной заявке.	Директор по персоналу Директор по развитию (для нач. Отделов)	Зам. Директора по персоналу	Дир. По развитию	Заявка утверждена
3	Размещение рекламы Начальник московского отделаДепартамента по работе с персоналом выбирает способы привлечения кандидатов для комплектования вакансий (СМИ, интернет, кадровые агентства, службы занятости) . В случае использования СМИ и Интернета он дает указания менеджеру по персоналу московского отдела по подготовке текстов рекламных объявлений, которые согласовывает у зам.директора по персоналу Секретарь московского отдела размещает рекламу в СМИ и Интернет. Текст рекламных объявлений, , секретарь подшивает в папку «Размещение рекламных объявлений» Секретарь подшивает периодические издания, предварительно отметив рекламные объявления, которые были размещены в данном издании. При поиске кандидатов с использованием кадровых агентств начальник московского отдела подбирает кадровое агентство и проводит переговоры об условиях работы с ним. О результатах переговоров он докладывает директору по персоаналу или зам. директора по персоналу. В случае принятия директором по персоаналу или зам. директора по персоаналу положительного решения о работе с данным кадровым агенством начальник московского отдела оформляет договор о работе с кадровым агенством в установленном порядке. После утверждения документов Генеральным директором секретарь московского отдела направляет один экземпляр в кадровое агентство. Второй комплект документов помещается в папку „Работа с кадровыми агенствами“.	Начальник мос. Отдела	Менеджер по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Реклама размещена

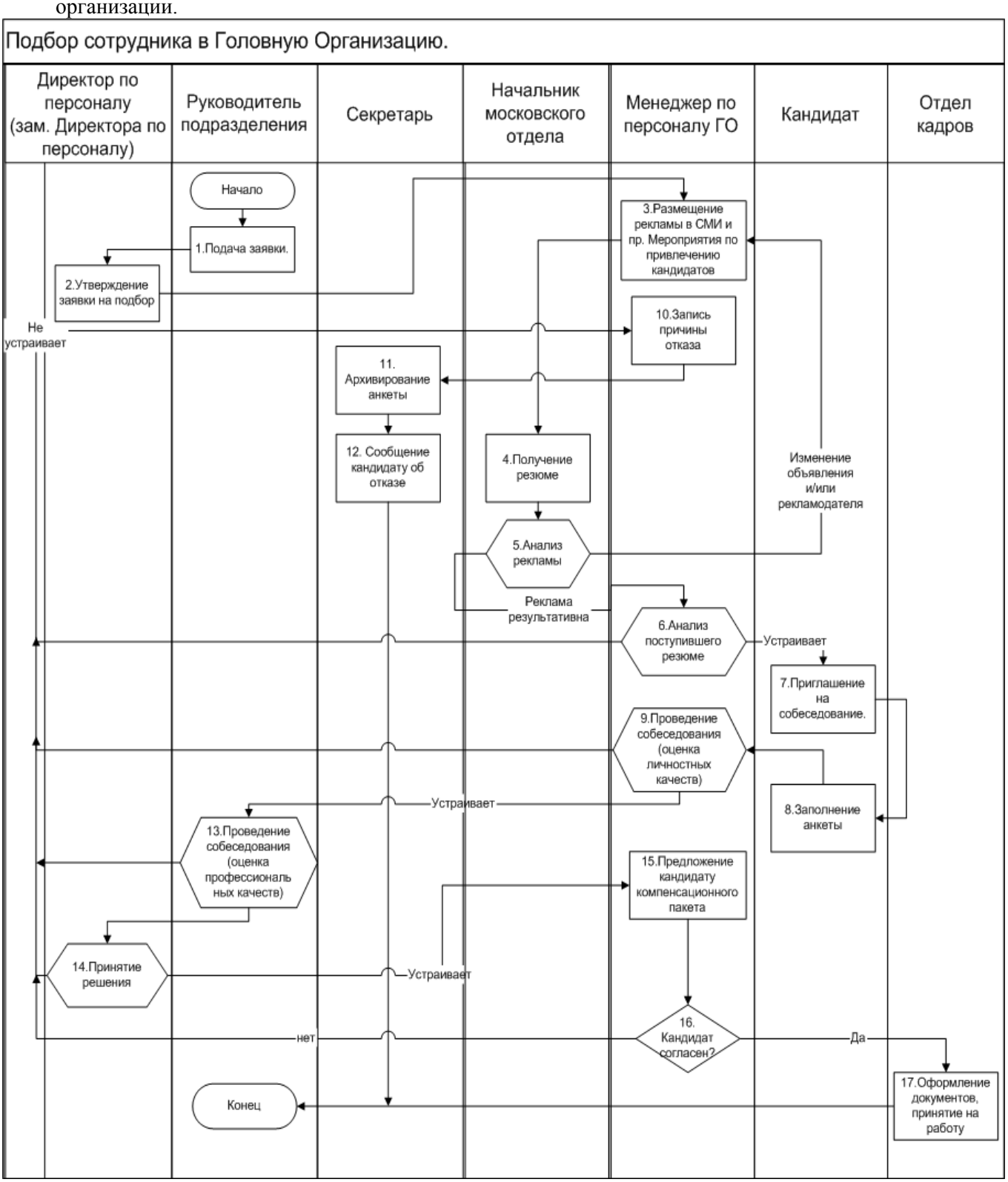
№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
4	**Получение резюме** Все поступившие резюме секретарь регистрирует и докладывает начальнику московского отдела Все поступившие звонки секретарь регистрирует в Журнале учета входящих звонков и докладывает о них начальнику московского отдела	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	За. Дир. по персоналу	Резюме получено и рассмотрено
5	**Анализ рекламы** Начальник московского отдела анализирует количество и качество пришедших резюме. В случае несоответствия количества и качества пришедших резюме планируемому начальник московского отдела дает указание менеджеру по персоналу по внесению изменений в текст и размещение рекламы.	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	За. Дир. по персоналу	Проанализирована эффективность рекламы, проведены корректирующие действия
6	**Анализ поступивших резюме** Начальник московского отдела изучает резюме кандидата. Если резюме представляет интерес для комплектования вакансии, начальник отдела либо проводит уточняющее телефонного собеседование, либо дает указание секретарю пригласить кандидата на собеседование в офис, указывает день и время, в которое он планирует встретиться с кандидатом Секретарь напрвляет кандидату «Анкету руководителя»	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	За. Дир. По персоналу	Резюме проанализировано
7	**Заполнение анкеты руководителя** Кандидату, по указанию начальника московской группы, секретарь московской группы направляет анкету для руководителей.	Кандидат			Анкета заполнена
8	**Проведение собеседования** Секретарь согласовывает с кандидатом дату и время собеседования. Первичное собеседование с кандидатом проводит начальник московского отдела. О результатах собеседования он докладывает зам. директора по персоналу	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	За. Дир. По персоналу	Кандидат представлен для дальнейших собеседований
9	**Запись причин отказа** На анкете кратко записывается причины принятия отрицательного решения по данному кандидату.	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Записаны причины отказа для дальнейшего анализа
10	**Архивирование анкеты** В случае принятия отрицательного решения по кандидату секретарь помещает анкету в архив .	Секретарь московской группы	Менеджер по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Анкета архивирована для дальнейшего анализа
11	**Сообщение кандидату об отказе** По указанию начальника московского отдела секретарь по телефону или с помощью эл. Почты сообщает о отрицательном результате рассмотрения его резюме.	Секретарь московской группы	Менеджер по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Кандидат извещен об отказе

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
12	**Проведение собеседования** Если результаты собеедования начальника московского отдела с кондидатом положительны,директор по персоналу (зам. дирктора по персоналу) проводит собеседование с кондидатом. В случае положительного решения после собеседования директор по персоналу (зам. директора по персоналу) сообщает свое мнение директору департамента, в котором имеется топ-вакансия и организует собеседование кандидата с директором департамента. При отрицательном решении сообщает кандидату отказ лично, либо поручает начальнику московского отдела сообщить отказ кандидату по телефону.	Директор Департамента	Нач. отдела	Дир. По персоналу	Кандидат представлен для дальнейших собеседований или принятие решения
13	**Проведение собеседования** . Директор депортамента изучает представленные материалы и проводит собеседование с кондидатом (поручает начальнику отдела) о результатах сообщает директору по персоналу.	Дир. департамента	Зам. Дир. Департамента. Начальник отдела	Дир. По персоналу	Кандидат представлен для дальнейших собеседований
14	**Проведение собеседования** Результаты собеседования с кандидатом Директор по персоналу докладывает директору по развитию. Директор по развитию принимает решение о проведении личного собеседование с кандидатом.(для кандидатов на должности директоров департаментов и нач. Самостоятельных отделов)	Дир. По развитию	Зам. директора по развитию	Директор дипартамента	Принятие решения
15	**Предложение кандидату должности** Кандидату делается предложение о принятии на работу	Директор по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. Департамента, Дир. По развитию	Кандидату сделано предложение
16	**Кандидат согласен?** Кандидат принимает решение	Кандидат			
17	**Оформление документов, принятие на работу** Производится оформление документов о приеме кандидата на работу.	Начальник моск. отдела	Менеджер по персоналу	За. Дир. По персоналу	Документы оформлены

4.2 Процедура «Подбор сотрудника в головной офис»

4.2.1 Блок схема процедуры «Подбор сотрудника в головной офис»

Началом процедуры является появление необходимости в сотруднике головной организации.



Процедура завершена, если сотрудник вышел на работу и оформлены соответствующие документы при приеме на работу.

4.2.2 Описание блок схемы процедуры «Подбор сотрудника в головной офис»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Подача заявки** Начальник отдела готовит заявку на комплектование должности, утверждает ее у директора соответствующего департамента и направляет Диреткору по перосналу.	Дир. департамента	Нач. отдела		Заявка на подбор персонала
2	**Утверждение заявки на подбор** Директор по персоналу проверяет наличие вакансии в штатном расписании, обоснованность требований к кандидату и принимает решение о начале работы по данной заявке.	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. Департамента Дир. По развити.	Заявка утверждена
3	**Размещение рекламы** Менеджер по персоналу московского отдела выбирает способы привлечения кандидатов для комплектования вакансий (СМИ, интернет, кадровые агентства, службы занятости) и докладывает свои предложения начальнику московского отдела. После одобрения начальником московского отдела способов привлечения кандидатов в случае использования СМИ и Интернета он готовит тексты рекламных объявлений, которые согласовывает с начальником московского отдела и заместителем директора по персоналу. Секретарь подшивает периодические издания, предварительно отметив рекламные объявления, которые были размещены в данном издании. Секретарь московского отдела еженедельно размещает объявление о поиске кандидатов в Интернете, распечатывает текст объявления и подшивает их в папку «Размещение рекламных объявлений» При поиске кандидатов с использование кадровых агентств начальник московского отдела дает указание менеджеру по персоналу, который курирует подразделение, в котором возникла вакансия, на подбор кадрового агентства и проводит переговоры об условиях работы с ним. О результатах переговоров начальник московского отдела докладывает директору по персоналу. В случае принятия положительного решения о работе с данным кадровым агенством он дает указание на оформление необходимых документов.	Менеджер по персоналу	Секретарь	Нач. Мос. Отдела	Реклама размещена

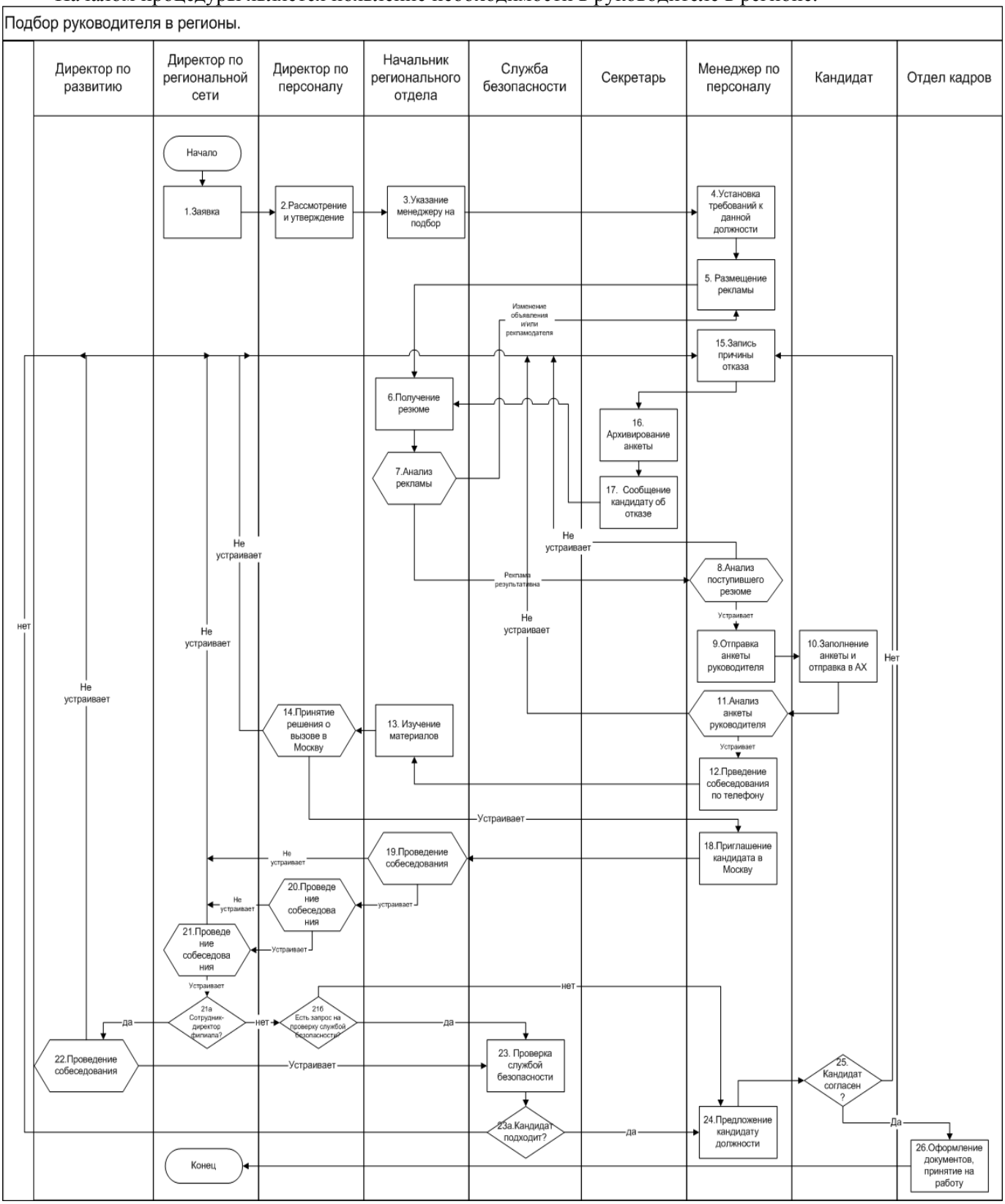
№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
4	**Получение резюме** Все поступившие резюме секретарь , докладывает начальнику московского отдела. Все поступившие звонки секретарь регистрирует в Журнале учета входящих звонков и докладывает о них начальнику московского отдела Начальник московского отдела и зучает поступившие резюме и звонки кандидатов, дает указания по дальнейшему использованию резюме.	Секретарь	Менеджер по персоналу	Нач. Мос. Отдела	Резюме получено
5	**Анализ рекламы** Начальник московского отдела анализирует количество и качество пришедших резюме. В случае несоответствия количества и качества пришедших резюме начальник московского отдела дает указание менеджеру по персоналу по внесению изменений в текст и размещение рекламы	Нач. Мос. Отдела	Мен. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Эффективность рекламы проанализирована, проведены корректирующие действия
6	**Анализ поступивших резюме** Менеджер по персоналуизучает резюме.. Если резюме представляют интерес для комплектования вакансии, менеджер по персоналу либо проводит уточняющее телефонное собеседование, либо дает указание секретарю пригласить кандидата на собеседование в офис, указывает день и время, в которое он планирует встретиться с кандидатом.	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Резюме проанализировано
7	**Приглашение на собеседование** Секретарь назначает кандидату дату и время собеседования. В случае если указанное время кандидату неудобно, согласовывает дату и время с кандидатом и менеджером по персоналу.	секретарь		Менеджер поперсоналу	Кандидат приглашен
8	**Заполнение анкеты** Кандидат по прибытии в офис на собеседование заполняет анкету	Кандидат		Менеджер поперсоналу	Анкета заполнена
9	**Проведение собеседования (оценка личных качеств)** Менеджер по персоналу проводит собеседование с кандидатом с целью определения соответствия знаний, навыков и личных качеств кандидата указанным в заявке на комплектование вакансии. В случае положительной оценки он докладывает свое мнение начальнику московского отдела.	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Собеседование проведено
10	**Запись причин отказа** В случае обнаружения несоотвествия качеств кандидата требуемым менеджер по персоналу записывает свои выводы на анкете.	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Причины отказа записаны
11	**Архивирование анкеты** Секретарь помещает анкету в архив	секретарь		Менеджер поперсоналу	Анкета заархивирована

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
12	**Сообщение кандидату об отказе** Секретарь сообщает кандидату об отказе в рассмотернии его кандидатуры на вакантную должность	секретарь		Менеджер поперсоналу	Кандидату сообщено об отказе
13	**Проведение квалификационного собеседования (оценка профессиональных качеств)** В случае положительной оценки кандидата менеджер по персоналу сообщает информацию о кандидате начальнику отдела (директору департамента), в котором имеется вакансия и в случае одобрения кондидата начальником московского отдела направляет кандидата на квалификационное собеседование .	Директор департамента	Начальник отдела	Нач. Мос. Отдела	Оценены проф. Качества
14	**Принятие решения** Результаты собеседования с кандидатом начальника отдела (директором департамента) и свое мнение начальник московского отдела докладывает директору по персоналу, который принимает окончательное решение о соответствии кандидата требованиям вокансии	Нач. Мос. Отдела	Менеджер по персоналу	Дир. По персоналу	Принято решение о соответствии кандидата установленным требованиям
15	**Предложение кандидату компенсационного пакета** Начальник московского отдела делает предложение кандидату об условиях приема н а работу.	Нач. Мос. Отдела	Мен. По персоналу	Дир. Департамента	Кандидату сделано предложение
16	**Кандидат согласен?** Кандидат принимает решение	Кандидат			Кандидат принял решение
17	**Оформление документов, принятие на работу** Отдел кадров производит оформление приема кандидата на работу	Начальник отдела кадров	Специалист по кадрам	Директор департамента, директор по персоналу	Документы оформлены

4.3 Процедура «Подбор руководителя в регионы»

4.3.1 Блок схема процедуры «Подбор руководителя в регионы»

Началом процедуры является появление необходимости в руководителе в регионе.



Процедура завершена, если сотрудник вышел на работу и оформлены соответствующие документы при приеме на работу.

4.3.2 Описание блок схемы процедуры «Подбор руководителя в регионы»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Заявка** Директор по рег. Сети самостоятельно или по просьбе директора филиала подает заявку на комплектование вакансии руководителя в филиале	Директор по рег. Сети	Управл. Фил.	Дир. Филиала	Заявка на подбор персонала
2	**Рассмотрение и утверждение заявки** Директор по персоналу рассматривает заявку и принимает решение по ее реализации.	Директор по персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По рег. Сети, Дир. По развитию	Заявка утверждена
3	**Указание менеджеру на подбор** Начальник регионального отдела дает указание менеджеру по персоналу, курирующему этот филиал, на организации работы по подбору персонала.	Нач. Рег. отдела	Менедженр по персоналу	Дир. по персоналу	Даны указания менеджеру по персоналу на начало работы
4	**Установка требований к данной должности** Менеджер по персоналу уточняут требования к кандидату на данную должность	Мен. По персоналу		Нач. Рег. отдела	Выставлены требование по вакансии
5	**Размещение рекламы** Менеджер по персоналу выбирает способы привлечения кандидатов для комплектования вакансий (СМИ, интернет, кадровые агентства, службы занятости) и докладывает свои предложения начальнику отдела. После одобрения начальником отдела способов привлечения кандидатов в случае использования СМИ и Интернета он размещает рекламу самостоятельно или дает команду секретарю.. Текст рекламных объявлений, секретарь подшивает в папку «Размещение рекламных объявлений» Секретарь подшивает периодические издания, предварительно отметив рекламные объявления, которые были размещены в данном издании. При поиске кандидатов с использование кадровых агентств менеджер по персоналу отбирает кадрового агентства и проводит переговоры об условиях работы с ним. О результатах переговорах он докладывает начальнику регионального отдела.. В случае принятия начальником отдела положительного решения о работе с данным кадровым агентством менеджер по персоналу докладывает проект договора с кадровым агенством Директору по персоналу. После согласования документов у Директора по персоналу менеджер по персоналу утверждает документы у Генерального директора в соответствии со стандартной процедурой. После	Мен. По персоналу	Секретарь	Нач. Рег. отдела	Размещена реклама

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	утверждения документов Генеральным директором секретарь регионального отдела направляет один экземпляр в кадровое агентство. Второй комплект документов помещается в папку „Работа с кадровыми агенствами“.				
6	**Получение резюме**. Секретарь регестрирует поступившие резюме и докладывает начальнику отдела. Начальник регионального отдела изучает поступившие резюме, пишет указания по дальнейшему использованию резюме («немедленно в работу» (CITO), «в работу», «в резерв», «неинтересно») расписывается на резюме, ставит дату и передает секретарю Секретарь в зависимости от резолюции начальника отдела либо заносит информацию о кандидате в таблицу контроля и передает резюме менеджеру по персоналу, либо помещает в архив.	Начальник регионального отдела	Менеджер	Нач. Рег. отдела	Резюме получено
7	**Анализ рекламы** Начальник отдела изучает количество и качество пришедших резюме. В случае несоотвествия запланированному результату дает указания менеджеру по персоналу по изменению способов размещения рекламы.	Мен. По персоналу		Нач. Рег. отдела	Проанализирована эфективность рекламы, проведены корректирующие действия
8	**Анализ поступивших резюме** Менеджер по персоналу изучает поступившее резюме. В случае резолюции CITO он начинает работу с кандидатом немедленно. В случае резолюции «В работу» изучает резюме и передает его секретарю для отправки анкеты для руководителя..	Начальник отдела		Нач. Рег. отдела	Отобраны интересные резюме
9	**Отправка анкеты руководителя** Кандидату, по указанию менеджера по персоналу секретарь направляет анкету для руководителей.	Мен. По персоналу	Секретарь	Нач. Рег. отдела	Анкета отправлена кандидату
10	**Заполнение анкеты и отправка в АХ** После получения анкеты, кандидат заполняет ее и отправляет назад в региональный отдел	Кандидат			Анкета получена и заполнена
11	**Анализ анкеты руководителя** Менеджер по персоналу изучает анкету и принимает решение о дальнейшей работе с кандидатом.	Мен. По персоналу		Нач. Рег. отдела	Анкета интересная, продолжается отбор
12	**Проведение собеседования по телефону** Менеджер по персоналу проводит собеседование по телефону с кандидатом, опираясь на данные анкетирования. Беседа записывается и затем предоставляется начальнику регионального отдела. .	Мен. По персоналу		Нач. Рег. отдела	Анкета интересная, продолжается отбор
13	**Изучение материалов** Начальник регионального отдела изучает представленные материалы, записывает	Нач. Рег. Отдела		Дир. По персоналу	Материалы изучены, продолжается отбор

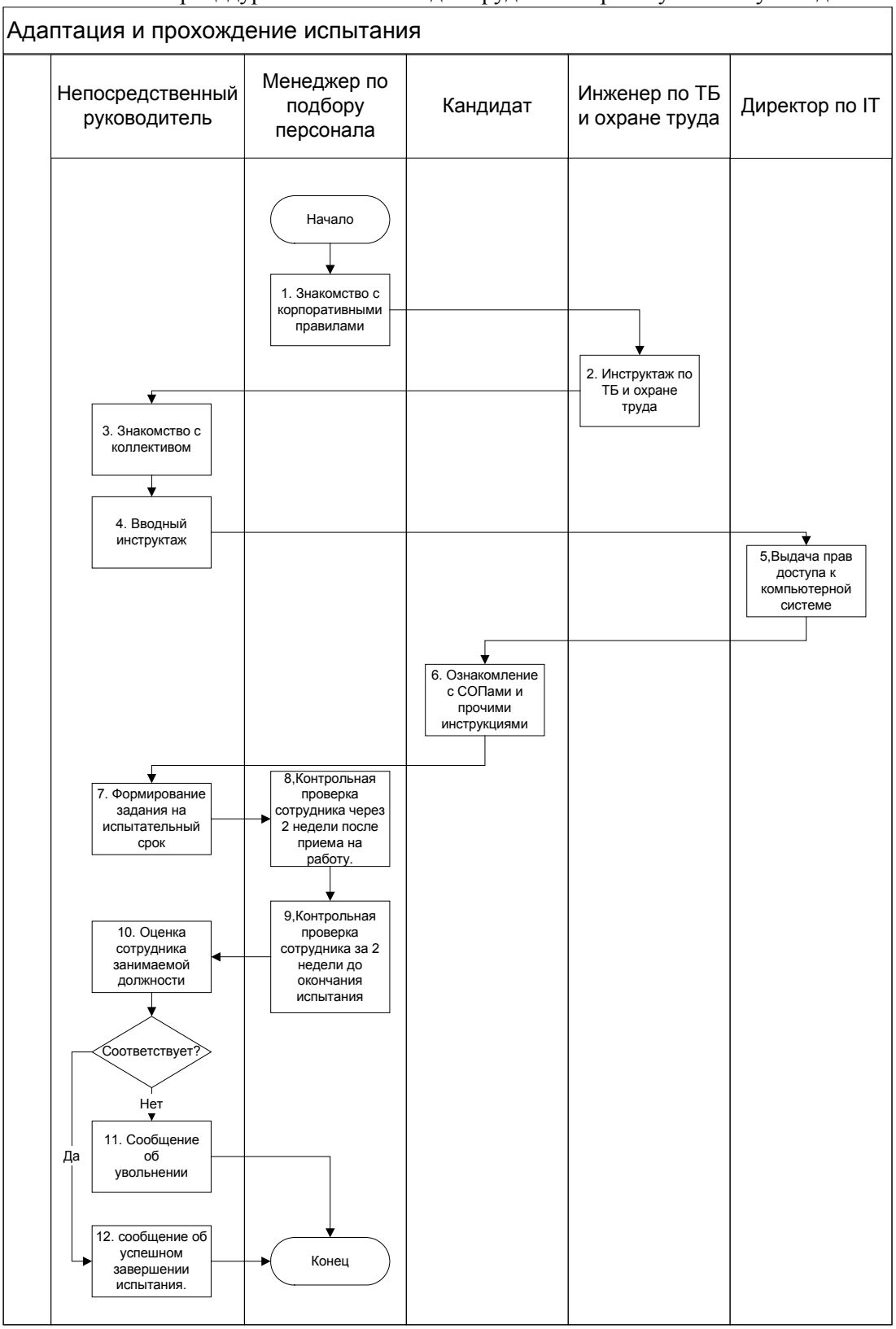
№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	свое мнение и представляет материалы и свое решение директору по персоналу.				
14	**Принятие решения о вызове в Москву** Директор по персоналу, опираясь на материалы, полученные в результате собеседования по телефону, а также в результате анкетирования, принимает решение о приглашении кандидата для собеседования в Москву, в ГО компании.	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По рег. Сети, Дир. По развитию, управляющ ий филиалами	Принято решение о вызове в ГО
15	**Запись причин отказа** В случае согласия с отрицательным мнением по кандидату у менеджера по персоналу и начальника регионального отдела директор по персоналу принимает окончательное решение и дает указание по направлению анкеты в архив.	Мен. По персоналу		Нач. Рег. отдела	Ззаписаны причины отказа
16	**Архивирование анкеты** Секретарь делает соответствующие отметки в таблице контроля и помещает анкету в архив	Секретарь		Нач. Рег. отдела	Анкета и материалы собеседования заархивирована для последующего анализа
17	**Сообщение кандидату об отказе** Секретарь сообщает кандидату об отказе.	Секретарь		Мен. По персоналу	Сообщено кандидату об отказе
18	**Приглашение кандидата в Москву** Менеджер по персоналу приглашает кандидата для собеседования в ГО..	Мен. По персоналу	Секретарь	Нач. Рег. отдела	Кандидат приглашен в ГО
19	**Проведение собеседования** По прибытии кандидата первичное собеседование с ним проводит начальник регионального отделаи менеджер по персоналу. О результатах собеседования он докладывает директору по персоналу	Нач. Рег. Отдела	Мен. По персоналу	Дир. По персоналу	Кандидат интересен
20	**Проведение собеседования** Директор по персоналу принимает решение по кандидату: либо отказ, либо продолжение работы. При отрицательном решении начальник отдела сообщает кандидату отказ . При положительном решении директор по персоналу вместе с управляющим филиалами проводит собеседование с кандидатом и принимает решение	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По рег. Сети	Кандидат интересен
21	**Проведение собеседования** Директор по персоналу, в случае положительного решения по кандидату на должность директора филиала, направляет кандидата на собеседование с директором региональной сети. Директор по региональной сети проводит собеседование с кандидатом и о результатах сообщает директору поперсоналу.	Дир. По рег. Сети	Управляющ ий филиалами	Дир. По развитию	Принято решение Кандидат на должность дир. Филиала представляется дир. поразвитию
21 а	**Сотрудник-директор филиала?**				
21 б	**Есть ли запрос на проверку службой безопастности?**				
22	**Проведение собеседования** Директор по развитию проводит собеседоваие с кандидатом на должность директора филиала.	Директор по развитию (только для директоров филиалов)	Зам. Дир. По развитию	Дир. По рег. Сети	Анализируется результат собеседования

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
23	**Кандидат подходит?** В случае отказа, директор по персоналу сообщает кандидату об отказе лично, либо поручает начальнику регионального отдела сообщить об отказе по телефону. В случае положителього решения, кандидат проходит проверку в службе безопасности.	Дир. По развитию	Дир. По рег. Сети	Дир. По персоналу	Принято решение по кандидату
23 а	**Проверка службой безопасности** Служба безопасности проверяет данные о новом сотруднике. И если никаких замечаний к кандидату нет, то кандидат может приступать к процедуре оформления документов на работу.	Нач. Службы		Дир. По персоналу	Кандидат проверен
24	**Предложение кандидату должности** Менеджер по персоналу или нач. Регионального отдела (директор по персоналу в случае директора филиала) делает предложение о принятии кандидата на данную должность.	Нач. Рег. отдела	Мен. По персоналу	Дир. По рег. Сети, Дир. По развитию	Сделано предложение кандидату
25	**Кандидат согласен?** Если кандидат согласен, он приступает к оформлению документов, необходимых для принятия на работу.	Кандидат принимает решение		Директор по персоналу	Кандидат принял решение
26	**Оформление документов, принятие на работу** Кандидат заполняет необходимые для принятия на работу документы.	Нач. Отдела кадров		Нач. Рег. Отдела	Документы оформлены

4.4 Процедура «Адаптация и прохождение испытания»

4.4.1 Блок схема процедуры «Адаптация и прохождение испытания»

Началом процедуры является выход сотрудника на работу в Аптеку-Холдинг.



Процедура завершена, если сотрудника извести о результатах прохождения испытательного срока.

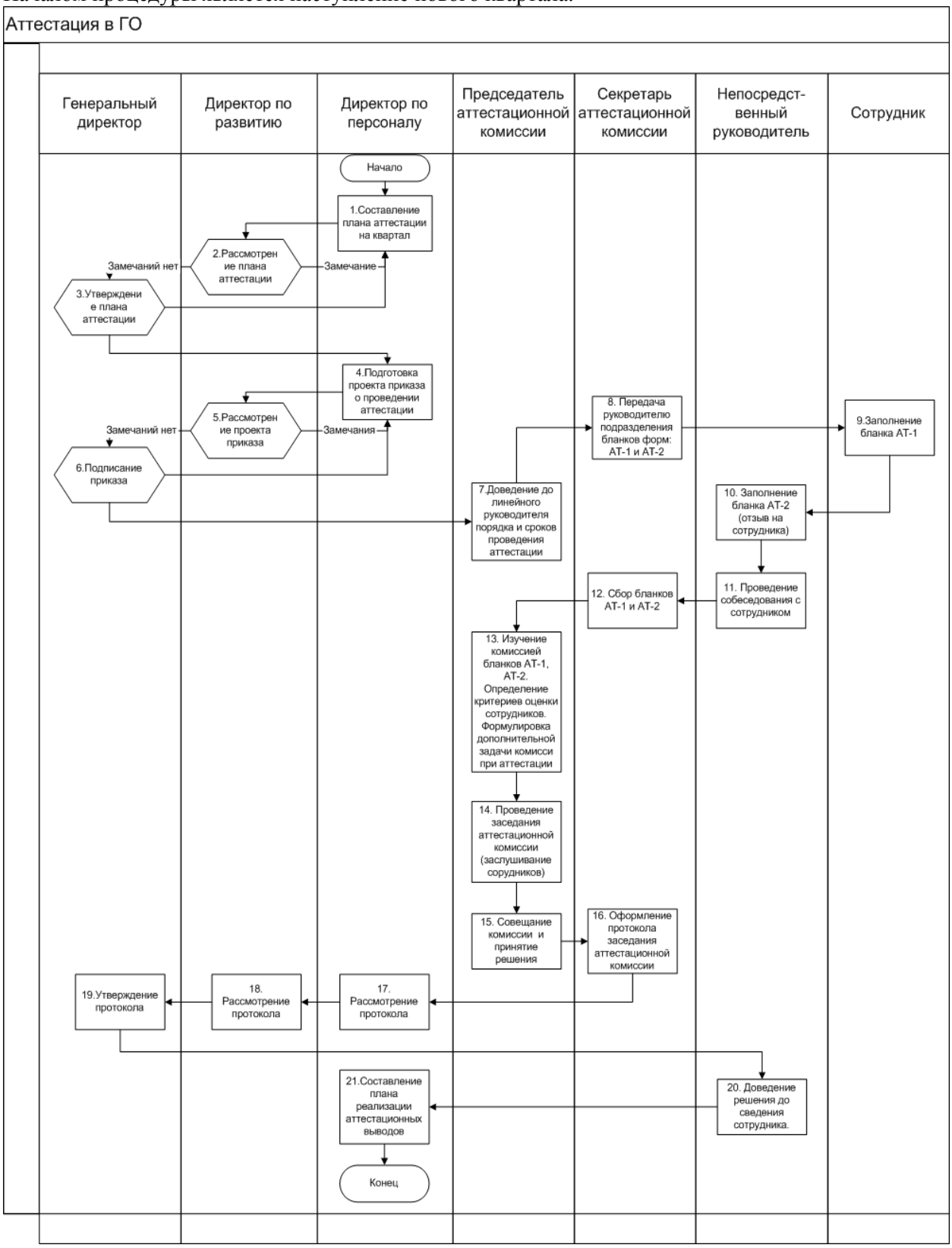
4.4.2 Описание блок схемы процедуры «Адаптация и прохождение испытания в ГО»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Знакомство с корпоративными правилами**	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Сотрудник ознакомлен с корпоративными правилами
2	**Инструктаж по ТБ и охране труда**	Инж. По ТБ			Сотрудник ознакомлен с правилами по охранет труда и ТБ
3	**Знакомство с коллективом**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Сотрудник представлен коллективу
4	**Вводный инструктаж**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Проведен вводный инструктаж
5	**Выдача прав доступа к компьютерной системе**	Системный администратор		Нач. Отдела	Сотрудник получил права доступа к компьютерной системе
6	**Ознакомление с СОПами и прочими инструкциями**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Сотрудник ознакомлен с СОП и прочими инстркциями
7	**Формирование задания на испытательный срок**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Сформировано задание на испытательный срок
	Контрольная проверка сотрудника через 2 недели после приема на работу	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Контролируется процесс адаптации сотрудника
9	**Контрольная проверка сотрудника за 2 недели до окончания испытания**	Мен. По персоналу		Нач. Мос. Отдела	Проверка адаптации
10	**Оценка соответствия сотрудника занимаемой должности**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Оцениваются результаты испытательного срока
12	**Сообщение об успешном завершении испытания**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Принято решение о успешном завершении испытания
11	**Сообщение об увольнении**	Нач. Отдела		Мен. По персоналу	Принято решение о неуд. Результате испытания

4.5 Процедура «Аттестация»

4.5.1 Блок схема процедуры «Аттестация в ГО»

Началом процедуры является наступление нового квартала.



Процедура завершена, если Директор по развитию рассмотрел аналитическую записку о результатах проведения аттестации.

4.5.2 Описание блок схемы процедуры «Аттестация в ГО»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Составление плана аттестации на квартал** Директор по персоналу/зам. директора по персоналу готовит план проведения аттестации на квартал,который определяет последовальность и сроки мероприятий аттестации для каждого подразделения головного офиса. Аттестации подлежит сотрудники, занимающие должности руководителей,специалистов и технических исполнителей и отработавшие в должности не менее 6 месяцев на момент начала аттестации. Директора филиалов,главы представительств,заместители директоров филиалов, главные бухгалтеры и старшие программисты проходят аттестацию в головном офисе.	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По развитию	Составлен план аттестации
2	**Рассмотрение плана аттестации** Директор по развитию рассматривает план аттестации и вносит необходимые корректуры.	Дир. По развитию			План аттестации согласован
3	**Утверждение плана аттестации** Генеральный директор утверждает план-график проведения аттестации.	Ген. Директор			Утвержден план аттестации
4	**Подготовка проекта приказа о проведении аттестации конкретного департамента и назначении аттестационной комиссии** Директора по персоналу готовят проект приказа о проведении аттестации конкретного департамента и назначении аттестационной комиссии ..	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По развитию	Подготовлен проект приказаи
5	**Рассмотрение проекта приказа** Директор по развитию согласовывает проект приказа.	Дир. По развитию			Приказ согласован
6	**Подписание приказа** Генеральный директор подписывает приказ о проведении аттестации в конкретном депортаменте с опрелением сроков и составе аттестационной комиссии.	Ген. Директор			Приказ подписан
7	**Доведение до линейного руководителя порядка и сроков проведения аттестации** Председатель аттестационной комиссии доводит до руководителя структурного подразделения сроки проведения аттестации. О проведении аттестации начальник подразделения предупреждает работника не позднее, чем за 2 недели до ее начала. О точной дате, времени и месте проведения аттестации начальник отдела предупреждает работника за 1-2 дня.	Председатель аттестац. Комиссии	Секретарь атт. Комиссии	Директор по персоналу	Линейный руководитель ознакомлен со сроками и порядком проведения аттестации
8	**Передача руководителю подразделения бланков форм АТ-1 и АТ-2** При подготовке к проведению аттестации секретарь аттестационной комиссии подготавливает бланки утвержденных форм: - Форма АТ-1 (оценка деятельности	Секретарь атт. Комиссии		Председатель атт. Комиссии	Бланки переданы линейному руководителю

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	сотрудника) - Форма АТ-2 (характеристика сотрудника) - Протокол заседания аттестационной комиссии - Утвержденные должностные инструкции руководителей и специалистов, подлежащих аттестации.				
9	**Заполнение бланка АТ-1** Работник заполняет аттестационный лист (Форма АТ-1) за 5-7 дней до даты проведения аттестации. Заполненный Блан он передает начальнику отдела. Заполненный бланк начальник отдела передает секретарю аттестационной комиссии за 2-3 дня до начала аттестации.	Сотрудник			Бланк АТ-1 заполнен
10	**Заполнение бланка АТ-2 (отзыв на сотрудника)** Начальник отдела пишет характеристику на сотрудника (Форма АТ-2) - и передает секретарю аттестационной комиссии за 2-3 дня до начала проведения аттестации.	Руководитль структурного подразделения		Председатель атт. Комиссии	Бланк АТ-2 заполнен
11	**Проведение собеседования с сотрудником** Начальник отдела проводит аттестационное собеседование и совместно с аттестуемым сотрудником составляет индивидуальный план развития (п.п. 9 и 10. Формы АТ).	Руководитль структурного подразделения		Председатель атт. Комиссии	Аттестационное собеседование проведено
12	**Сбор бланков АТ-1 и АТ-2** Секретарь аттестационной комиссии собирает бланки (АТ-1, -2), размножает их и передает для изучения членам аттестационной комиссии.	Секретарь атт. Комиссии		Председатель атт. Комиссии	Бланки собраны
13	**Изучение комиссией бланков АТ-1 и АТ-2** Члены аттестационной комиссии изучают материалы на аттестуемых сотрудников Председатель комиссии производит уточнение критериев оценки сотрудников и формулирует дополнительной задачи комиссии при аттестации.	Председатель аттестац. Комиссии	Зам. Председателя атт. комиссии	Директор по персоналу	Уточнены критерии оценки сотрудников
14	**Проведение заседания аттестационной комиссии (заслушивание сотрудников)** Аттестация проводится в виде заслушивания аттестуемого аттестационной комиссией по разделам Формы АТ-1. Члены комиссии могут задавать уточняющие вопросы к аттестуемому сотруднику.	Председатель аттестац. Комиссии	Зам. Председателя атт. комиссии	Директор по персоналу	Заслушивание произведено.
15	**Совещание комиссии и принятие решения** В результате изучения аттестационных материалов и заслушивания работника аттестационная комиссия формирует выводы: - Занимаемой должности соответствует - Занимаемой должности соответствует частично. - Занимаемой должности не соответствует Аттестационная комиссия может также:	Председатель аттестац. Комиссии	Зам. Председателя атт. комиссии	Директор по персоналу	Принято решение по аттестации сотрудника

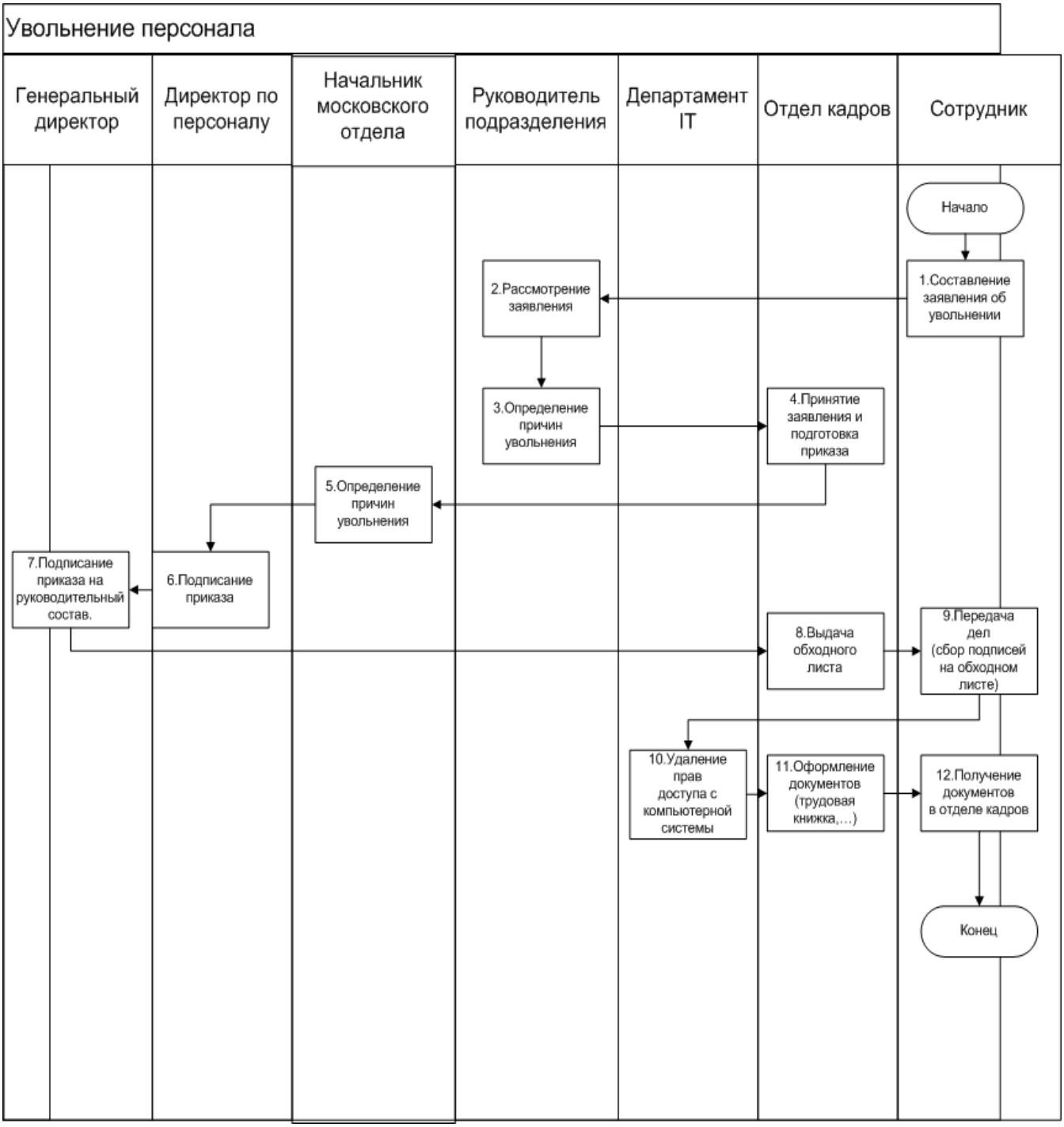
№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	- дать рекомендации работнику по устранению отдельных недостатков и установить конкретные сроки - дать рекомендации его непосредственному руководителю по работе с аттестуемым - ходатайствовать перед директором департамента и вышестоящем руководством о поощрении работника, перемещении его по должности, направлении на учебу и зачислении в кадровый резерв. Аттестационные выводы заносятся секретарем аттестационной комиссии в протокол заседания аттестационной комиссии и форму АТ-1				
16	**Оформление протокола заседания аттестационной комиссии** Протокол заседания аттестационной комиссии секретарь аттестационной комиссии заполняет непосредственно в день проведения аттестации.	Секретарь атт. Комиссии		Председатель атт. Комиссии	Протокол оформлен
17	**Рассмотрение протокола** Директор по персоналу рассматривает протокол заседания комиссии	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По развитию	Протокол рассмотрен
18	**Рассмотрение протокола** Директор по персоналу докладывает протокол заседания аттестационной комиссии директору по развитию	Дир. По развитию	Зам. Дир. По развити.	Дир.департамента	Протокол рассмотрен
19	**Утверждение протокола** Генеральный директор утверждает протокол заседания аттестационной комиссии	Ген. Директор		Дир. Департамента	Протокол утвержден
20	**Доведение решения до сведения сотрудника** После проведения аттестации и утверждения протокола заседания аттестационной комиссии секретарь аттестационной комиссии доводит о результатах аттестации до сведения сотрудника. Сотрудник должен быть ознакомлен с решением аттестационной комиссии в бланке Формы АТ-1 под роспись в течение недельного срока после утверждения аттестационного вывода. В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией аттестационной комиссии, он может обратиться к директору департамента, Директору по персоналуили Генеральному директору по существу своего несогласия.	Секретарь атт. Комиссии		Дир. Департамента	Протокол доведен до сотрудника
21	**Составление плана реализации аттестационных выводов** Директор по персоналу в соответствии с результатами проведенной аттестации формирует План по реализации аттестационных выводов, который визирует Директор по развитию и утверждает Генеральный директор. Директор по персоналу в соответствии с результатами проведенной аттестации	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. По развитию	Составлен план реализации атт. Выводов

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
	формирует Кадровый резерв, который визирует Директор по развитию и утверждает Генеральный директор. Начальник московского отдела письменно доводит до каждого сотрудника, включенного в Кадровый резерв, информацию о зачислении его в состав Кадрового резерва.				

4.6 Процедура «Увольнение персонала»

4.6.1 Блок схема процедуры «Увольнение персонала в ГО»

Началом процедуры является принятие сотрудником решения об увольнении из организации.



Процедура завершена, если сотрудник получил документы в отделе кадров и бухгалтерии.

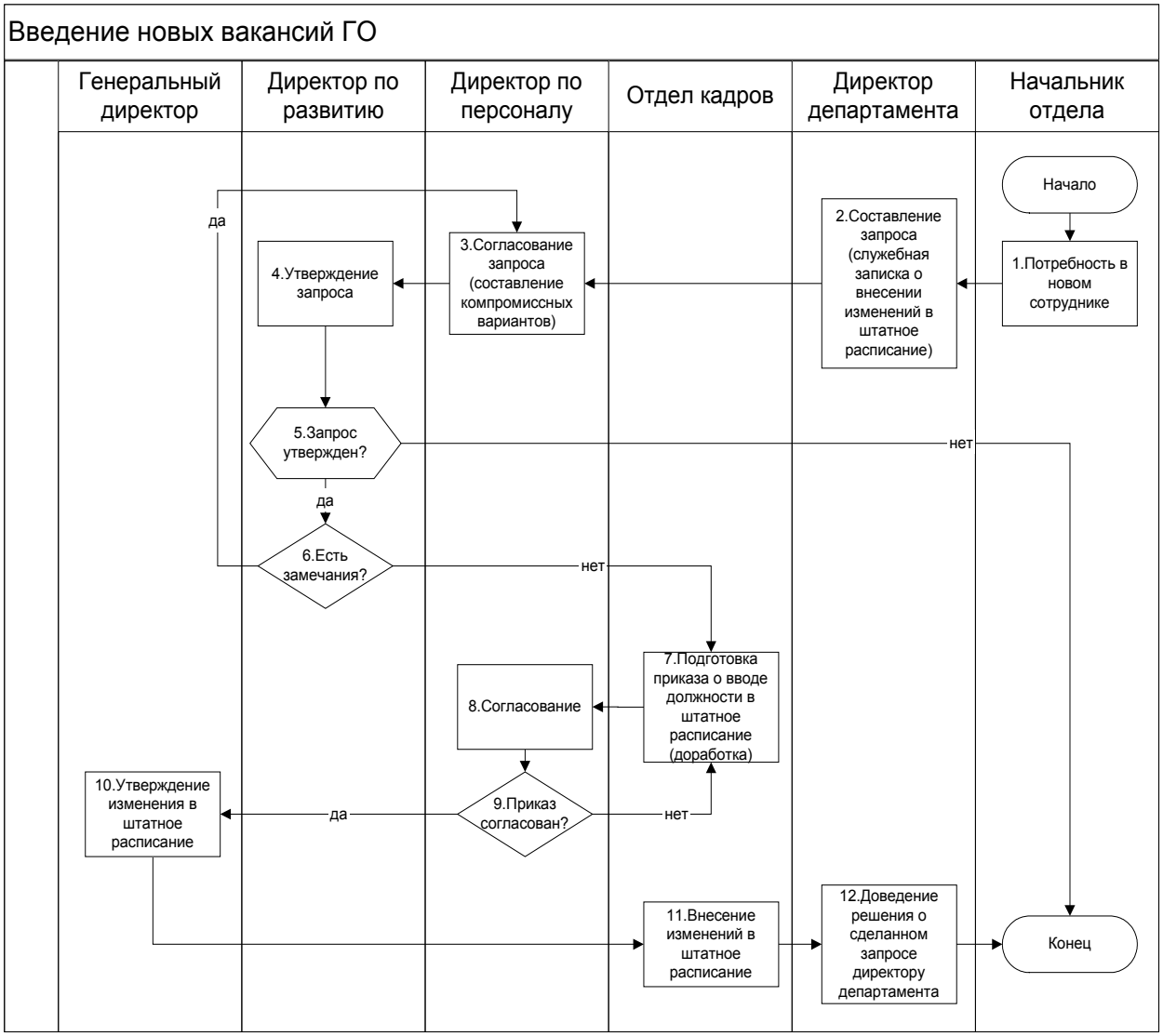
4.6.2 Описание блок схемы процедуры «Увольнение персонала»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Составление заявления об увольнении** Работник подает своему непосредственному руководителю заявление об увольнении.	Сотрудник			Подано заявление об увольнении
2	**Рассмотрение заявления** Руководитель рассматривает заявление.	Директор департамента	Нач. Отдела	Дир. По персоналу	Рассматрено заявление об увольнении
3	**Определение причин увольнения** Руководитель изучает причины увольнения работника.	Директор департамента	Нач. Отдела	Дир. По персоналу	Проанализированы причины увольнеия сотрудника
4	**Принятие заявления и подготовка приказа** Начальник отдела кадров готовит проект приказа об увольнении работника.	Начальник отдела кадров	Специалист по кадрам	Нач. Мос. Отдела	Подготовлен проект приказа
5	**Определение причин увольнения** Начальник Московскго отдела обсуждает с увольяющимся работником причины его увольнения.	Нач. Мос. Отдела	Мен. По персоналу	Дир. По персоналу	Собеседование с сотрудником, изучение причин увольнения
6	**Подписание приказа** Директор по персоналу подписывает приказ об увольнении.	Дир. По персоналу		Дир. Департамента	Приказ подписан
7	**Подписание приказа на руководящий состав** Генеральный директор подписывает приказ об увольнении работника руководящего звена (директор департамента, начальник отдела)	Ген. Директор		Дир. Департамента	Приказ подписан
8	**Выдача обходного листа** Начальник отдела кадров знакомит работника с приказом и выдает ему обходной лист.	Начальник отдела кадров	Специалист по кадрам	Нач. Мос. Отдела	Выдан обходной лист
9	**Передача дел (сбор подписей на обходном листе)** Работник рассчитывается с отделами.	Сотрудник			Рссчет с отделами
10	**Удаление прав доступа с компьютерной системы**	Системный администратор		Дир. Департамента	Права доступа удалены
11	**Оформление документов** Начальник отдела кадров оформляет трудовую книжку.	Начальник отдела кадров	Специалист по кадрам	Нач. Мос. Отдела	Оформление трудовой книжки
12	**Получение документов в отделе кадров** Работник получает трудовую книжку и рассчет по зарплате.	Сотрудник			Сотрудник полностью рассчитан

4.7 Процедура «Введение новых вакансий в головном офисе»

4.7.1 Блок схема процедуры «Введение новых вакансий в головном офисе»

Началом процедуры является появление потребности в сотруднике у начальника отдела.



Процедура завершена, если сделано изменение в штатном расписании и до сведения Директора департамента доведено решение о сделанном запросе.

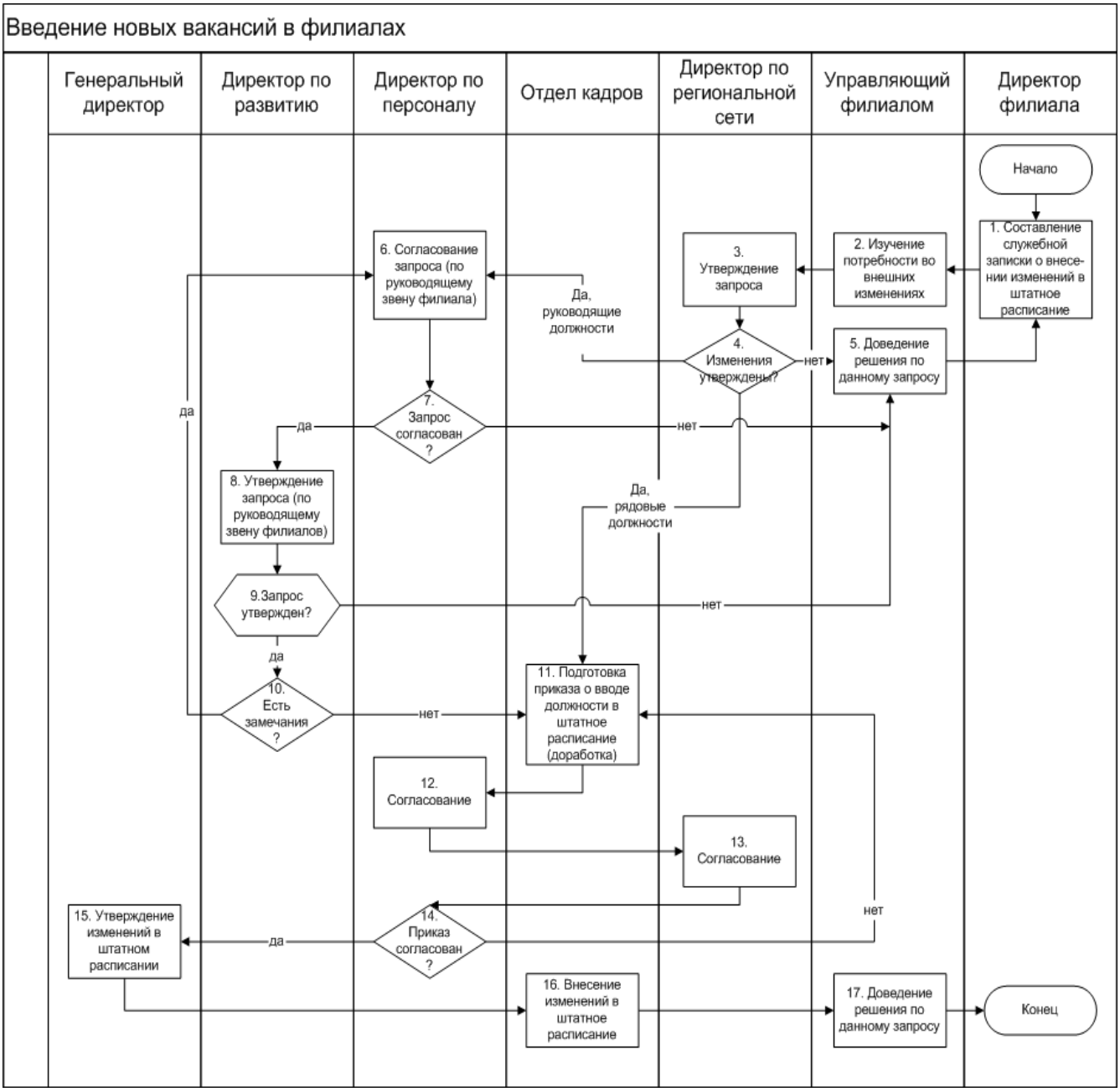
4.7.2 Описание процедуры «Введение новых вакансий в головном офисе»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Потребность в новом сотруднике** С целью введения новой должности (сокращения существующей) начальник отдела представляет директору соответствующего департамента служебную записку с обоснованием необходимости внесения изменения в штатное расписание.	Нач. Отдела			Определена потребность в новой должности
2	**Составление запроса** Директор департамента рассматривает служебную записку, принимает решение,. В случае положительного решения он передает служебную записку до 25 числа Директору по персоналу	Дир. Департамен та	Нач. Отдела		Составлена служебная записка о введении новой должности
3	**Согласование запроса (составление компромиссных вариантов)** Директор по персоналу анализирует запрос на введение новой должности , формирует свое мнение и докладывает служебную записку директору по развитие на утверждение..	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Нач. Мос. Отдела	Запрос проанализирован, согласован
4	**Утверждение запроса** В случае положительного решения директора по развитию, директор по персоналу передает служебные записки начальнику группы кадрового учета службы персонала, работники которой готовят проект приказа о внесении изменений в штатное расписание офиса.	Дир. По развитию	Зам. Дир. По развитию	Дир. Департаме нта	Принятие решения
7	**Подготовка приказа о вводе должности в штатное расписание.** Начальник отдела кадров готовит проект приказа о введении новой должности.	Нач. Отдела кадров	Спец. По кадрам	Дир. департамен та	Проект приказа подготовлен
8	**Согласование** Дирктор по персоналу визирует проект приказа ..	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Дир. Департаме нта	Проект приказа согласован
10	**Утверждение изменения в штатном расписании** Генеральный директор компании утверждает изменения в штатном расписании.	Ген. Директор		Дир. По персоналу	Приказ подписан
11	**Внесение изменений в штатное расписание** После подписания приказа Генеральным директором,начальник отдела кадров вносит изменения в штатное расписание Г.О.	Нач. Отдела кадров	Спец. По кадрам	Дир. По персоналу	В Штатное расписание внесены изменения
12	**Доведение решения о сделанном запросе до директору департамента** Директор по персоналу доводит до сведения директора департамента о сделанном запросе.	Нач. Отдела кадров	Спец. По кадрам	Нач. Мос. отдела	Решение доведено до дир. департамента

4.8 Процедура «Введение новых вакансий в филиалах»

4.8.1 Блок схема процедуры «Введение новых вакансий в филиалах»

Началом процедуры является появление необходимости в новой вакансии в филиале.



Процедура завершена, если внесено изменение в штатное расписание и доведено решение до соответствующего руководителя.

4.8.2 Описание блок схемы процедуры «Введение новых должностей в филиалах»

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
1	**Составление служебной записки о внесении изменений в штатное расписание** С целью введения новой должности (сокращения существующей) директор филиала представляет до 25 числа в адрес управляющего филиалом служебную записку с обоснованием необходимости внесения изменений в оргштатную структуру филиала.	Дир. Филиала			Служебная записка направлена в ГО
2	**Изучение потребности во внешних изменениях** Управляющий филиалом рассматривает предложение директора филиала и принимает решение о введении (сокращении) должности в штатное расписание филиала, фиксирует решение на служебной записке и передает ее на согласование Директору по региональной сети.	Управляющ ий филиалами	Менеджер по филиалам		Анализ служебной записки проведен
3	**Утверждение запроса (по рядовым сотрудникам филиала) Согласование запроса по руководящим сотрудникам филиала.** Утверждает изменения штатного расписания по рядовым сотрудникам филиалов и согласовывает (или не согласовывает) изменеия по руководящим кадрам филиалов.	Директор по рег. Сети	Зам. Дир. по рег. Сети		Принято предварительное решение
4	**Изменения утверждены?** Если да, то действие п. 4а, Если нет, то действие п. 5.				
4а	**Руководящие должности ?**				
5	**Доведение решения по данному запросу** В случае отрицательного решения секретарь отдела филиалов отправляет служебную записку в филиал с решением по запросу. Оригинал служебной записки он подшивает в дело переписки с данным филиалом.	Управляющ ий филиалами	Мннеджер по филиалам	Директор филиалов	Отрицательное решение доведено до филиала
6	**Согласование запроса по руководящему звену филиала** Дирктор по персоналу рассматривает запрос на введение новых вакансий в филиале на руководящие должности.	Диреткор по персоналу	Зам. Диретора по персоналу		Запрос согласован
7	**Запрос согласован ?** Если да, то действие п. 8. Если нет, то действие п. 5				
8	**Утверждение запроса по руководящему звену филиалов** Дирктор по развитию утверждает запрос на введение новой вакансии на должность руководящего звена филиала.	Дир. поразвитию	Зам. Дир. По развитию	Дир. По персоналу, Дир. По рег. Сети.	Принято решение по запросу

№	Краткое описание	Отв.	Соисп.	Инф.	Результат
9	**Запрос утвержден ?** Если есть какие – либо замечания, то этот запрос поступает на доработку директору по персоналу. Если запрос полностью не устраивает, то управляющий филиалом доводит до сведения директора филиала об отклонении запроса на данную должность.				
10	**Есть замечания ?** Если да – согласование вопроса (п.6). Если нет – подготовка приказа о вводе должности в штатное расписание (доработка) – п. 11.				
11	**Подготовка приказа о вводе должности в штатное расписание (доработка)** Начальник отдела кадровдает указание специалисту по кадрам, курирующему данный филиал, подготовить проект приказа о внесении изменений в штатное расписание филиала.	Нач. Отдела кадров	Спец. По кадрам	Нач. Рег. Отдела	Подготовлен проект приказа о введении новой должности
12	**Согласование** Проект приказа со служебной запиской начальник отдела кадров передает на визирование директору по персоналу, затем - директору по региональной сети.	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Нач. Рег. Отдела	Приект приказа согдасован
13	**Согласование** В случае положительного решения Директор по персоналуи директора по региональной сети проект приказа начальник отдела кадров передает на подпись Генеральному директору. Если нет,то действин п. 11.	Дир. По персоналу	Зам. Дир. По персоналу	Нач. Рег. Отдела	
14	**Приказ согласован?**				
15	**Утверждение изменений в штатном расписании** Генеральный директор компании согласовывает данный запрос. И если нет никаких замечаний, то приказ подписывается.	Ген. Директор		Дир. По персоналу	Приказ подписан
16	**Внесение изменений в штатное расписание** После подписания приказа Генеральным директором Начальник отдела кадров вносит изменения в штатное расписание филиала.	Нач. Отдела кадров	Спец. По кадрам	Нач. Рег. Отдела	Изменения внесены в Штатное расписание
17	**Доведение решения по данному запросу** Управляющий филиалом доводит решение о принятии новой вакансии по данному запросу директору филиала.	Управляющ ий филиалами	Менеджер по филиалам	Дир. Филиала	Решение доведено до директора филиала

5 Записи

Наименование	Форма	Место хранения	Срок хранения	Кому сообщается
Подбор начальника отдела, группы в Головную организацию				
Заявка на подбор персонала	Заявка на комплектование вакантной должности	Мос. Отдел	1 год	Директор по персоналу
Резюме	Печатная	Мос. Отдел	1 год (интересные) 1 мес. – неинтересные	Начальник Московского отдела
Анкета	Анкета	Мос. Отдел	5 лет – интересные 1 год – неинтересные	Начальник Московского отдела
Подбор руководителя в регионы				
Заявка на подбор персонала	Заявка на комплектование вакантной должности	Рег.. Отдел	1 год	Директор по персоналу
Резюме	Печатная	Рег. Отдел	1 год (интересные) 1 мес. – неинтересные	Начальник регионального отдела
Анкета	Анкета	Рег. Отдел	5 лет – интересные 1 год – неинтересные	Начальник регионального отдела
Подбор сотрудника в Головную организацию				
Заявка на подбор персонала	Заявка на комплектование вакантной должности	Мос. Отдел	1 год	Директор по персоналу
Резюме	Печатная	Мос. Отдел	1 год (интересные) 1 мес. – неинтересные	Начальник Московского отдела
Анкета	Анкета	Мос. Отдел	1 год – интересные 1\2 год – неинтересные	Начальник Московского отдела
Адаптация и прохождение испытания				
Журнал ознакомления с ТБ и охраной труда	Печатная	Общий отдел	Безсрочно	Непосредственный руководитель
Задание на испытательный срок	Устная	Отдел кадров	В л/д - постоянно	Непосредственный руководитель
Оценка сотрудника	Печатная	Отдел кадров	В л/д- постоянно	Непосредственный руководитель
Аттестация				
План аттестации	Печатная	Дир. По персоналу	3 года	Директор по развитию
Приказ о проведении аттестации	Печатная	Отдел кадров	5 лет	Генеральный директор компании
Аттестационный лист	Форма АТ-1	Отдел кадров	В л/д - постоянно	Директор по перасоналу Директор по развитию Генеральный директор компании
Характеристика	Форма АТ-2	Отдел кадров	В л/д- постоянно	Директор по персоналу Директор по развитию Генеральный директор компании
Протокол заседания аттестационной комиссии	Печатная	Дир. По персоналу	3 года	Директор по персоналу
План реализации	Печатная	Дир. По персоналу	3 года	Директор по развитию

Наименование	Форма	Место хранения	Срок хранения	Кому сообщается
аттестационных выводов				
Введение новых вакансий головной организации				
Запрос о внесение изменений в штатное расписание	Служебная записка о внесении организационно штатных изменений	Отдел кадров	1 год	Директор по персоналу
Приказ о вводе должности в штатное расписание	Печатная	Отдел кадров	5 лет	Генеральный директор компании
Увольнение персонала				
Заявление об увольнении	Печатная	Отдел кадров	3 года	Дирктор по персоналу
Приказ	Печатная	Отдел кадров	75 лет	Генеральный директор компании
Обходной лист	Печатная	Отдел кадров	1 год	Директор по персоналу

6 Порядок согласования, утверждения, ввода в действие, внесение изменений и отмены

Порядок согласования, утверждения, ввода в действие, внесение изменения и отмена настоящего документа приведена в [1].

7 Место хранения файлов (электронных копий)

№	Название приложения	Расположение	Формат
Описание (Настоящий документ)			
1	Обеспечение персоналом	СМК\Системные операционные процедуры\Обеспечение персоналом	MS Word

8 Нормативные ссылки

1. СОП-02. Процедуры: «Управление документированной информацией».

История документа

Дата	Версия	Статус	Комментарии
01.01.2017	1.0	Проект	Инициирована разработка данного документа
07.01.2017	1.2	Проект	Инициирована разработка данного документа

Лист согласований

Должность	Ф.И.О.	Подпись