



Ирина ЯБРЕЕВА  
01 ИЮНЯ 2023 ГОДА

---

СИСТЕМА РАБОТЫ  
С ПРЕЕМНИКАМИ  
В МАСЛОЖИРОВОМ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИИ  
ГК «РУСАГРО»

---





# СПИКЕР

---

## **Ирина Ябреева**

HRD Масложирового бизнес-направления  
ГК «Русагро»

### **Профессиональный опыт:**

Более 15 лет на руководящих позициях в области управления персоналом.

2015-2020 гг HRD Мясного бизнес-направления ГК «Русагро».

Задачи: расширение бизнеса и найм персонала на новые объекты в Тамбовской области и Приморском крае, построение системы обучения производственного персонала с учетом найма на новые объекты.

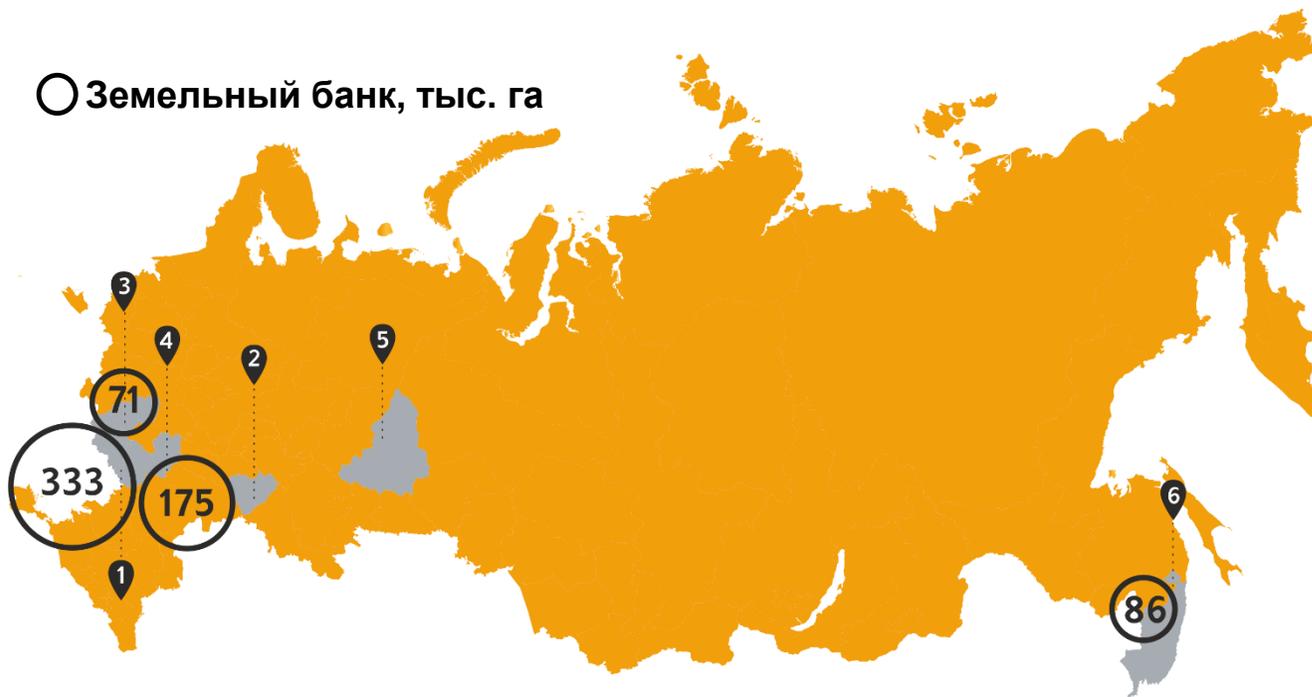
С 2020 г. и по настоящее время - HRD Масложирового бизнес-направления ГК «Русагро».

Основной фокус дирекции по персоналу компании направлен на построение бренда работодателя и развитие системы обучения персонала.



## Географическое расположение активов Группы «Русагро»

○ Земельный банк, тыс. га



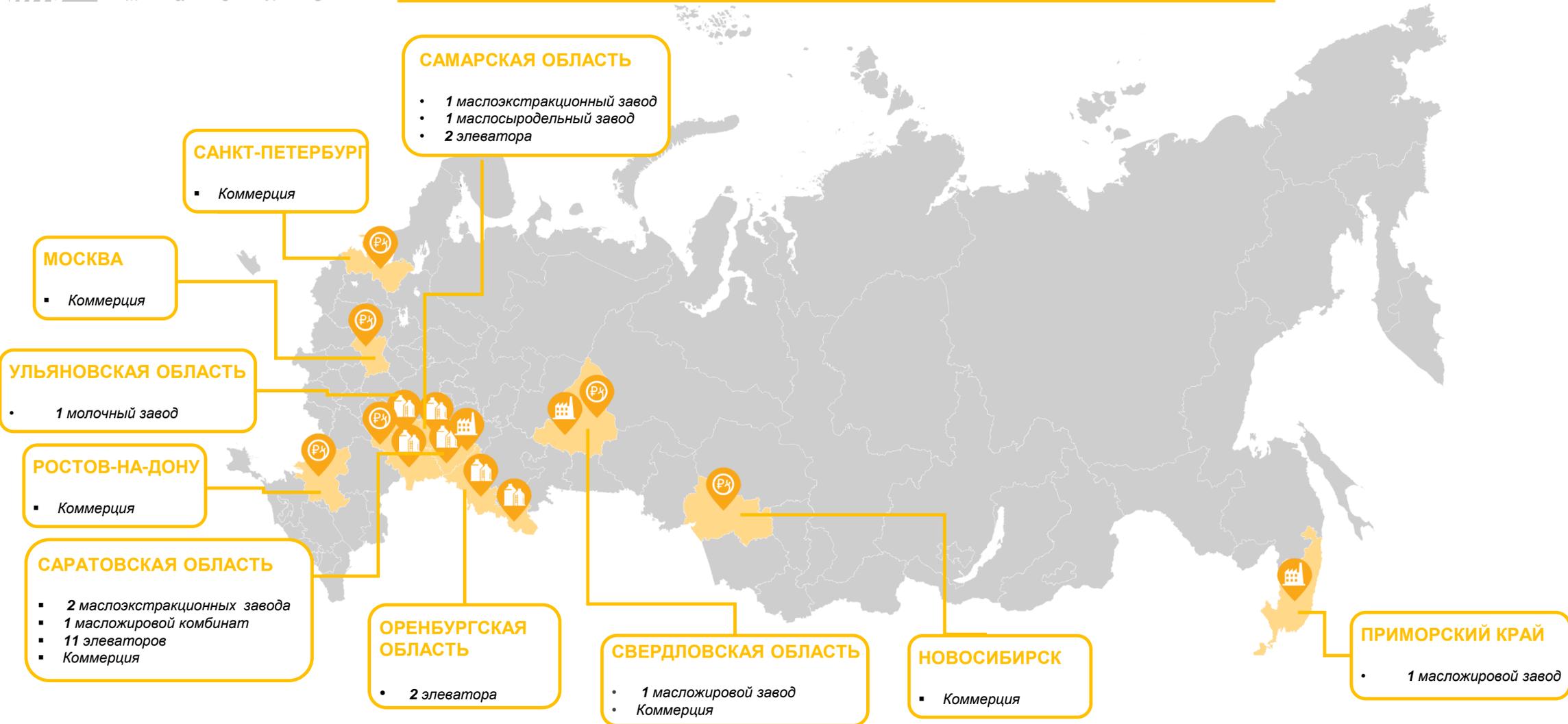
ГК «Русагро» - современная,  
технологичная, развивающаяся  
компания

- » 20 000 сотрудников
- » 11 регионов

Продукция «Русагро» продается  
под торговыми марками:

"Русский сахар"  
"Чайкофский"  
"Я люблю готовить"  
"Россиянка"  
"Мечта хозяйки"  
"Сырная культура" и  
др.

# МЖБН: 4500 сотрудников

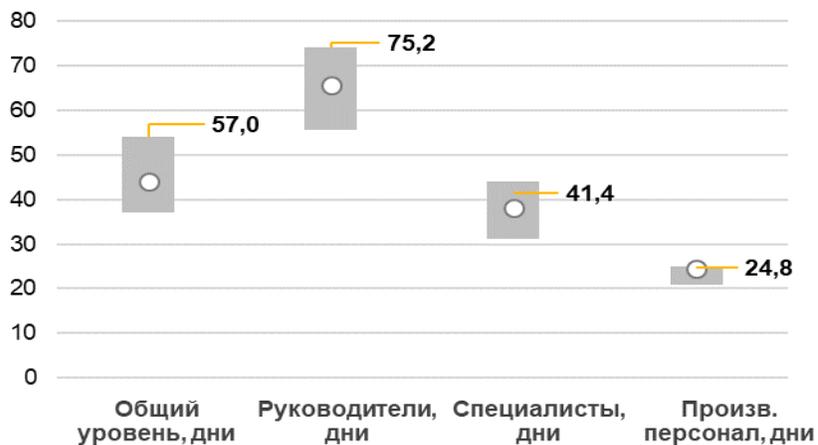


# ЦЕЛЬ СИСТЕМЫ:

своевременное обеспечение компании персоналом требуемого качества

## Закрытие позиций за счет найма внешних кандидатов

Количество дней до закрытия вакансии, дни



Отчет Saratoga 2020г

## Закрытие позиций за счет найма внутренних кандидатов

1 к.д.



**ЗАДАЧИ:**

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕЕМНИКОВ (поиск и оценка)

2. РАЗВИТИЕ ПРЕЕМНИКОВ

3. КАДРОВОЕ РЕШЕНИЕ (назначение, перемещение)

# ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ

## 1. Внутреннее замещение



Отношение количества вакансий на нестартовые должности, закрытых путем перевода внутренних кандидатов, к общему количеству вакансий на нестартовые должности в течение отчетного периода

## 2. Покрытие преемниками



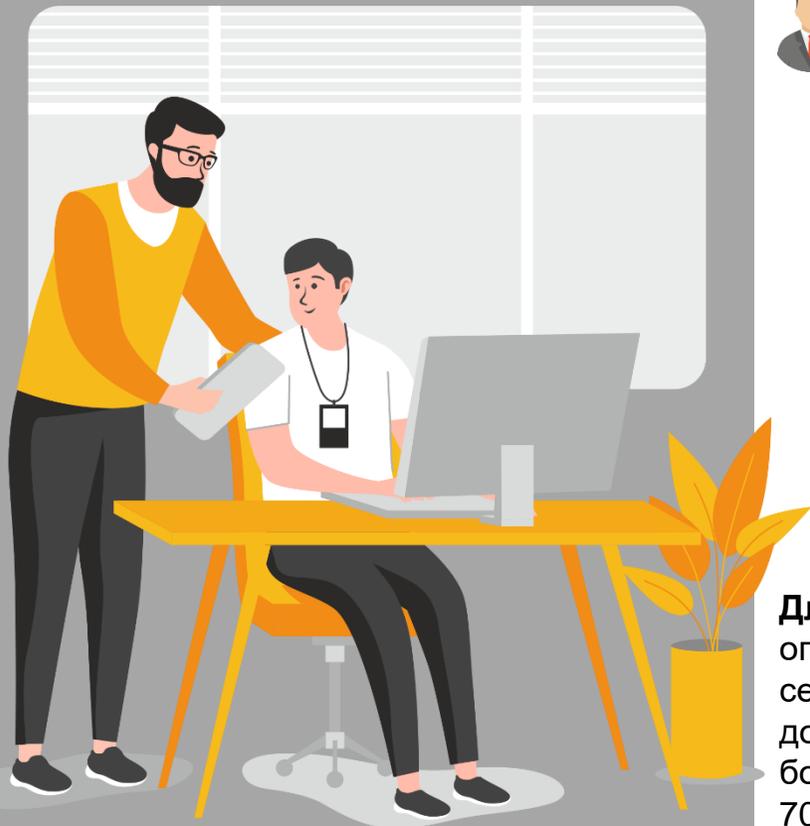
Отношение количества нестартовых должностей, на каждую из которых имеется минимум один преемник, к общему количеству нестартовых должностей. Если сотрудник является преемником на несколько должностей, в покрытии он считается как преемник на должность, которая ближе по карьерному шагу.

## 3. SPI (SUCCESSION PLANNING INDEX)

**Для руководящих позиций = 1 преемник в оперативном резерве (степень готовности: готов сейчас или готов через год) + 1 преемник в долгосрочном резерве (степень готовности более года и потенциальные сотрудники) = 70%+30%=100%.**

Показатель SPI должен быть  $\geq 70\%$  для устойчивой работы системы преемственности

Оперативный резерв	Долгосрочный резерв	Коэффициент
$\geq 2$	Не имеет значения	110%
1	1	100%
1	нет	70%
нет	$\geq 2$	60%
нет	1	30%



# 1. этап. Определение преемников

## Комплексная оценка – основа для определения преемников

Комплексная оценка – это диалог сотрудника и руководителя



## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММЫ

- **Определение преемников** происходит по результатам ежегодной комплексной оценки;
- **Преемниками** могут являться сотрудники, которые имеют соответствие по квалификации в текущей должности и высокую оценку потенциала и **ЖЕЛАНИЕ БЫТЬ ПРЕЕМНИКОМ**
- В преемники на позиции **региональных руководителей** назначаются сотрудники, готовые к **релокации** в любой из регионов присутствия компании согласно своему сроку готовности (план преемственности);
- В преемники назначаются сотрудники, у которых **результативность** за последние 2 года не ниже «90%»;
- В преемники назначаются сотрудники, которые разделяют **ценности** компании и следуют им;
- Если преемник **в течении двух лет не уменьшает степень своей готовности**, он исключается из пула преемников;



# КАДРОВЫЙ КОМИТЕТ

## ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО КОМИТЕТА

### ПЕРЕД КАДРОВЫМ КОМИТЕТОМ:

Руководитель готовит профиль преемника, в котором определяет сильные стороны и зоны развития.

### ВО ВРЕМЯ КАДРОВОГО КОМИТЕТА:

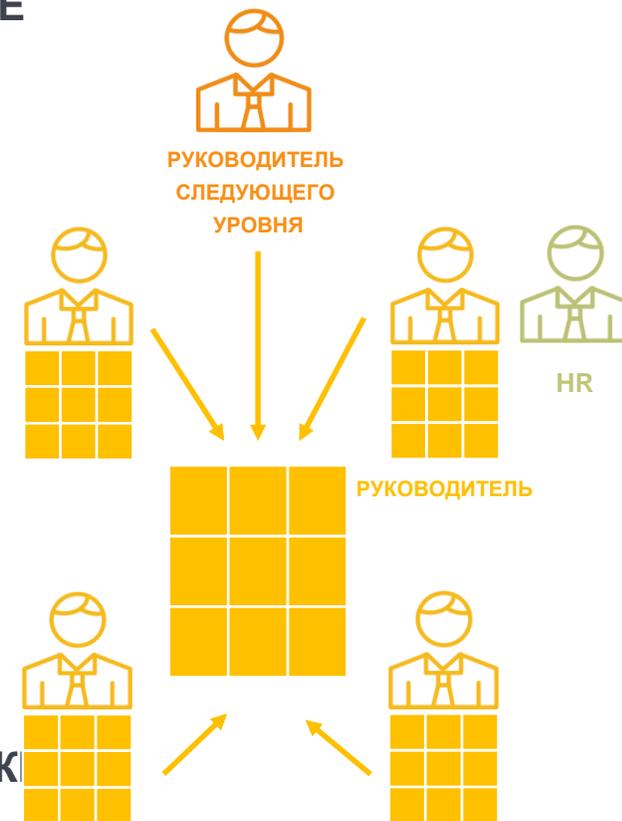
Руководитель представляет профайл на потенциального сотрудника/преемника. Рассказывает про сильные стороны, области развития

Комитет утверждает кандидатуру преемника, дает обратную связь по областям для развития и планируемым мероприятиям. Комитет может отклонить кандидатуру преемника

### ПОСЛЕ КАДРОВОГО КОМИТЕТА

Руководитель встречается 1-1 с сотрудником, чтобы транслировать решение кадрового комитета по включению его в план преемственности и обсуждению ИПР.

1. **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**
2. **СООТВЕТСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ**
3. **ОТКРЫТОСТЬ**
4. **АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ**
5. **УВАЖЕНИЕ**
6. **ЗНАЮ, О КОМ ГОВОРЮ**
7. **ПОДКРЕПЛЕНИЕ СЛОВ ФАКТАМИ**
8. **ОБСУЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ НА ГРЕЙД НИЖЕ**
9. **ЖЕСТКОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ПО ВРЕМЕНИ**



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ИПР)

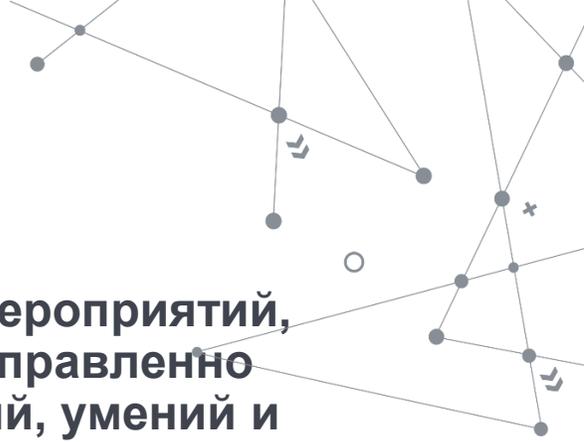
ИПР - это список обучающих и развивающих мероприятий, помогающих сотруднику планомерно и целенаправленно развиваться посредством приобретения знаний, умений и навыков.

## Цели ИПР:

1. Повышение эффективности сотрудника для достижения поставленных перед ним целей в существующей должности
2. Подготовка сотрудника к новой должности (либо в другой области, либо другого, более высокого уровня), требующей дополнительной или другой квалификации (знания, навыки)
3. Передача опыта преемникам или другим сотрудникам компании

## Принципы:

- » Ценность развиваемых компетенций не только для сотрудника, но прежде всего для Бизнеса
- » Экономическая целесообразность мероприятий развития
- » Стратегичность
- » Соблюдение правила «70%-20%-10%»



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ИПР) ПРЕЕМНИКА

КРАТКОСРОЧНАЯ  
МОТИВАЦИЯ

ДОЛГОСРОЧНАЯ МОТИВАЦИЯ

ПЛАН  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
(КРІ)

ПЛАН  
РАЗВИТИЯ  
(ИПР)

КАРЬЕРНЫЙ  
ПЛАН  
(план  
продвижения)

ОЦЕНКА

ПРЕМИЯ

ПЕРЕСМОТР ЗП

ПРОДВИЖЕНИЕ

**КОГДА?** План составляется после кадрового комитета

**ГДЕ?** Индивидуальный план составляется сотрудником по результатам встречи с руководителем (в автоматизированной системе или в утверждённой бумажной форме)

**КАК?** План рекомендуется календаризовать поквартально (или ежемесячно) на весь срок развития преемника (например, если срок готовности преемника два года, то план составляется на два года).

Оценка выполнения ИПР контролируется руководителем ежеквартально на встречах «1:1»

## КАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ МОЖНО ВКЛЮЧИТЬ В ИПР:

---

- Расширение зоны ответственности и решение более сложных задач
- Исполнение обязанностей руководителя на время отпуска
- Мини-проекты
- Наставничество от топ-менеджеров компании
- Внешний коучинг для преемников на должности на топовые должности
- Внутренний коучинг для преемников на руководящие должности
- Наставничество
- Участие в профессиональных конференциях
- Профессиональное, корпоративное обучение
- Проведение профессионального обучения для других сотрудников
- Оценка 360
- Чтение литературы



## Системное обучение – залог успеха непрерывного развития

**Цель модульной программы** – подготовка преемников на руководящие должности в соответствии с потребностями бизнеса

### Этапы Программы:

Программа состоит из 4 уровней обучения по трем основным модулям – «Менеджмент», «Управление персоналом», «Эффективные коммуникации»:

- 1 уровень - преемники на должности руководителей младшего звена (начальники цехов производства) – 60 чел**
- 2 уровень - преемники на должности руководителей среднего звена (руководители служб, направлений) – 40 чел**
- 3 уровень - преемники на руководящие должности регионального уровня -20 чел**
- 4 уровень – преемники на позиции топ-менеджеров (в разработке)**

### Тренеры:

Для 1-го уровня – внутренние тренеры

Для 2-го и 3-го уровня - бизнес-тренеры, которые выиграли тендер на проведение обучения

- ✓ Обучение по модульной программе должно быть зафиксировано в ИПР
- ✓ Сотрудники проходят обучение раз в год по трем модулям
- ✓ Переход на следующий уровень осуществляется только если успешно отучился на всех трех уровнях
- ✓ Сотрудники 3-го уровня должны защитить мини-проект, который указан у них в ИПР



**Внутреннее замещение  
в 2022 году – 60%**

**Покрытие преемниками – 90%**

**SPI – 62%**



## КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА СИСТЕМЫ:

- » Еженедельные рассылки о назначениях
- » Репортажи на корпоративном телевидении
- » Публикации историй успеха в корпоративной газете, в социальных сетях



**НИКИТА АВДЕЕВ –**  
от стажера до руководителя отдела ТОиР  
(ЕЖК):

«После окончания вуза были проблемы с поиском работы – компании не хотели брать студента без опыта. Но в «Русагро Масло» заинтересованы в молодых специалистах. В первый же день прошла встреча с руководством технической службы, которые рассказали о преимуществах работы в МЖБН.

Поначалу было сложно, но, благодаря поддержке коллег, я погрузился в профессию и начал развиваться. Наставник создает план развития с учетом «зон роста» и направляет тебя. Такое индивидуальное и гибкое наставничество позволяет построить успешную карьеру».

# РЕЗУЛЬТАТ

РУСАГРО МАСЛО  
13 апр в 16:34

Из стажера в руководители - за три года

Мы активно привлекаем на работу молодых специалистов. Для них в компании действует программа стажировок. По итогам обучения перспективные новички получают работу в крупнейшем агрохолдинге России. Показать ещё



За три года из стажера в руководители! | История успеха Никиты Авдеева  
2 122 просмотра

48 10 4

«РУСАГРО» — это компания, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**«РУСАГРО» РАСКРЫВАЕТ ТАЛАНТЫ**  
Продолжим знакомить читателей с программой «Премики», которая позволяет сотрудникам профессионально расти и развиваться

**НИКИТА АВДЕЕВ:**  
«ИЮНИОР СЪЕЗДАЕТ»  
На первом этапе стажировки в Компании Никита Авдеев, как и все стажеры, проходит обязательную подготовку. Это обучение, которое длится 30 дней. В этот период стажер изучает основы работы на производстве, знакомится с технологическими процессами, получает необходимые навыки и знания. В конце стажировки стажер проходит тестирование, которое позволяет оценить его профессиональные навыки и знания. Если стажер успешно проходит тестирование, он получает предложение о работе в Компании.

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ:**  
«НАШЕ ЗАДАНИЕ НЕ ПОДВЕДУТ»  
Вот я только что закончил стажировку, а уже получил предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**МАРИНА ГАЛЕЕВА:**  
«НАВЕРНОЕ БУДУ В КОМАНДЕ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АННА СЕРГЕЕВА:**  
«ОТЛИЧНОЕ МЕСТО РАБОТЫ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ:**  
«НАШЕ ЗАДАНИЕ НЕ ПОДВЕДУТ»  
Вот я только что закончил стажировку, а уже получил предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**МАРИНА ГАЛЕЕВА:**  
«НАВЕРНОЕ БУДУ В КОМАНДЕ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АННА СЕРГЕЕВА:**  
«ОТЛИЧНОЕ МЕСТО РАБОТЫ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**НИКИТА АВДЕЕВ:**  
«ИЮНИОР СЪЕЗДАЕТ»  
На первом этапе стажировки в Компании Никита Авдеев, как и все стажеры, проходит обязательную подготовку. Это обучение, которое длится 30 дней. В этот период стажер изучает основы работы на производстве, знакомится с технологическими процессами, получает необходимые навыки и знания. В конце стажировки стажер проходит тестирование, которое позволяет оценить его профессиональные навыки и знания. Если стажер успешно проходит тестирование, он получает предложение о работе в Компании.

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ:**  
«НАШЕ ЗАДАНИЕ НЕ ПОДВЕДУТ»  
Вот я только что закончил стажировку, а уже получил предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**МАРИНА ГАЛЕЕВА:**  
«НАВЕРНОЕ БУДУ В КОМАНДЕ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АННА СЕРГЕЕВА:**  
«ОТЛИЧНОЕ МЕСТО РАБОТЫ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ:**  
«НАШЕ ЗАДАНИЕ НЕ ПОДВЕДУТ»  
Вот я только что закончил стажировку, а уже получил предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**МАРИНА ГАЛЕЕВА:**  
«НАВЕРНОЕ БУДУ В КОМАНДЕ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АННА СЕРГЕЕВА:**  
«ОТЛИЧНОЕ МЕСТО РАБОТЫ»  
Вот я только что закончила стажировку, а уже получила предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ:**  
«НАШЕ ЗАДАНИЕ НЕ ПОДВЕДУТ»  
Вот я только что закончил стажировку, а уже получил предложение о работе. Это очень приятно. Я очень люблю свою работу, и мне очень нравится работать в Компании. Я хочу развиваться и расти профессионально. Я хочу стать специалистом в своей области. Я хочу работать в команде с талантливыми коллегами. Я хочу работать в динамичной и развивающейся компании. Я хочу работать в Компании, где есть все, чтобы человек чувствовал себя успешным.

Пн 22.05.2023 19:11  
Новости <news@rusagromaslo.com>  
НОВЫЕ СОТРУДНИКИ С 15 ПО 21 МАЯ

Кому О\_МЖБН\_Все\_пользователи



Уважаемые коллеги!  
С 15 по 21 мая к команде Масложирового Бизнес-направления присоединились новые сотрудники. Приветствуем коллег и оказываем им поддержку в работе!

**КОММЕРЧЕСКИЕ ДИВИЗИОНЫ И ЦЕНТРЫ ЭКСПЕРТИЗ**

ТУАПСЕ, АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОТДЕЛ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

15 мая на позицию специалиста по документообороту принята Людмила Колесникова

Ключевые задачи Людмилы:  
• организация документооборота на подконтрольном участке;  
• прием и обработка первичных финансовых и кадровых документов;  
• подготовка информации и документов по запросам внутренних и внешних пользователей.

E-mail: ly.kolesnikova@rusagromaslo.com



## НИКОЛАЙ ХОРЕНКО - от техника-технолога до руководителя маслоэкстракционного комплекса предприятия

«Не первый год я являюсь наставником для своих коллег. В 2021 году я стал лучшим «Внутренним тренером» МЖБН. Подобные обучающие программы дают большой толчок для профессионального роста коллектива МЖБН, а вместе с тем развиваются и наши предприятия. Кроме того, когда я прохожу обучения то и сам постоянно совершенствуюсь – черпаю знания, готовлю вовлекающие программы и советуюсь с коллегами».

