

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Применение геймификации в развитии персонала на производственном предприятии (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)»

Студент

 09.06.2022
(подпись, дата)

Прыбиш Я.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 09.06.2022
(подпись, дата)

Корж Н.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 21.06.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ	8
1.1 Геймификация: сущность и роль в системе управления персоналом	8
1.2 Принципы, инструменты геймификации в развитии персонала организации.....	19
ГЛАВА 2 ПРИМЕНЕНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	29
2.1 Изучение системы управления персоналом и кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».....	29
2.2 Анализ влияния геймификации на развитие персонала на ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

В актуальных условиях рыночной экономики предприятия, в чьих целях стоит расширение сфер влияния, выход на новые рынки, а главное – прибыль, осознают ценность высококвалифицированного персонала, чьи компетенции и навыки способны стать одним из решающих конкурентных преимуществ в рыночной борьбе.

Ключевой особенностью последних лет на рынке труда стало увеличение количества работников, рожденных в начале XXI в.. Поколение миллениума, сформировавшиеся в других социально-экономических условиях, культурных ценностях требуют более гибкого либерального подхода к выстраиванию рабочих взаимоотношений. Именно игра, как основной фактор привязанности поколения Z, стала основой трансформации корпоративной культуры предприятий, которые ориентированы на рекрутинг молодых, талантливых сотрудников: их формирование как личностей в окружении бесчисленных игровых вариаций, способствует поиску нечто идентичного за пределами игровой среды.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что объективизация игры как одного из современных способов коммуникации происходит повсеместно: как в общественно-социальной жизни, так и в рабочей среде. Дополнительным фактором актуализации служит спрос на молодых специалистов, что обязывает модернизировать устаревшие механизмы стимуляции и оптимизации работы, в том числе и путём внедрения игр. Геймификация в области управления персоналом – это применение игровой механики в отношениях, с которым организация сталкивается в работе с сотрудниками.

Всё вышеуказанное свидетельствует о необходимости изучения проблемы применения геймификации в развитии персонала на производственном предприятии.

Поставленные задачи были достигнуты на основе анализа научных положений отечественных исследователей, в чьих публикациях ключевым объектом научного интереса выступает геймификация: О. В. Орлова, В. И. Титова, В. Н. Лобачева, И. С. Кальва, В. В. Артамонова. Кальва И. С. в своей работе представила авторскую концепцию развития феномена геймификации на примере обучения персонала высокотехнологичного проекта «Oil&GasIndustry». При проведении исследования также использовалась зарубежная литература и рассматривались труды таких авторов как Г. Зиккерман, Дж. Линдер, К. Вербах, Ю. Хантер, К. Хиотари, Д. Хамари, которые внесли значительный вклад в становление и развитие понятия и культуры геймификации.

Целью данной бакалаврской работы является изучение геймификации в контексте развития персонала на производственном предприятии ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Объектом исследования выступает ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Предметом исследования является применение геймификации как метода развития персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

1. Изучить сущность и роль геймификации в управлении персоналом
2. Рассмотреть принципы, инструменты геймификации в развитии персонала организации.
3. Изучить систему управления персоналом и кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».
4. Проанализировать влияние геймификации на развитие персонала на ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Теоретической и методологической основой изучения данной проблемы является анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы. В целях раскрытия темы данного исследования

были использованы такие методы как анализ научных публикаций по теме и анализ документов, регламентирующих деятельность ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», а также метод глубинного интервью.

Выпускная квалификационная работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ

1.1 Геймификация: сущность и роль в системе управления персоналом

За последние несколько лет в российской практике ведущим трендом в обучении персонала выступает геймификация. Создание наиболее дружественной, игровой рабочей атмосферы способствует снижению психологического давления у сотрудника, в связи с этим он становится более сконцентрирован на должностных задачах.

Однако, отмечается значительная диспропорция развития прикладной и теоретической базы данного инструмента. Несмотря на увеличение количества публикаций, посвященных данной проблематике, еще не сформировался единый подход к определению данного термина. Несмотря на наличие группы терминов, которые имеют несколько точек соприкосновения с геймификацией, их отождествление не является корректным. Солидарность мнений ученых заключается в подходе, который отрицает определение геймификации как процесс разработки игры. Широко употребляемым определением является «перенос в не игровую сферу отдельных позитивных элементов и характеристик игры: цель, правила, обратная связь и свобода участия» [12, с. 42].

Современная трактовка понятия существует благодаря американскому программисту и исследователю Нику Пеллингу, который использовал его впервые в 2002 г. С развитием компьютерных онлайн-игр к 2010 г. термин стал популярным, а на момент 2022 г. является современной тенденцией в бизнесе, управлении персоналом, здравоохранении, образовании. Термин применяется для обозначения уникального способа решения задач любого уровня сложности, способ преподнести рутинный процесс более завлекательно и интересно [5, с. 164].

В русскоязычном научном сообществе геймификацию воспринимают как процесс применения игровых элементов и механизмов в неигровом контексте. Более детальный анализ данного термина показывает, что в большей степени это частичное включение игровых элементов в создание интерактивной системы взаимодействия без полноценной игры в качестве конечного продукта. Остановившись на последнем, стоит отметить употребление термина в ситуациях, характеризующих системы с высокой вовлеченностью в процесс, целью которых выступает мотивация и погружение за счёт игровых инструментов [16, с. 243].

Обращаясь к опыту зарубежных авторов, в частности к канадским бизнес-тренерам Гейб Зиккерману и Джоселин Линдер, стоит отметить, что в работе авторов Северной Америки и Западной Европы доминирует прикладной подход к изучению геймификации [4].

В своем труде «Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов» Г. Зиккерман и Д. Линдер рассматривают геймификацию как инструмент, который призван дополнять и повышать эффективность работы организации, акцентируя внимание на том, что концепция геймификации должна быть основана на эффективном использовании игровых методов или элементов, заимствованных из онлайн-игр и эффективность которой возможна лишь в циклическом периоде (рисунок 1).

Также Г. Зиккерман и Д. Линдер дают в своём труде несколько ёмких определений понятия геймификации, которые на данный момент являются общепризнанными и наиболее употребляемыми [4, с. 134]. «Инструмент регулирования организационных и мотивационных вопросов с помощью игровых механик для решения неигровых задач», «использование игровых инструментов, которые характерны для онлайн-игр, для неигровых процессов с целью вовлечения работников, повышения их результативности в решении прикладных задач – определения геймификации, упомянутые в

труде «Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов» [4, с. 178].



Рисунок 1 – Цикл геймификации по Г. Зиккерман и Дж. Линдер

Источник: составлено автором по [Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов: ГуйбЗикерманн, ДжоселинЛиндер; пер. с англ. ИделииАйзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 272 с.]

Развивают линию изучения геймификации под призмой бизнес-инструмента первые в мире разработчики курса по её внедрению в малый и средний бизнес Кевин Вербах и Дэн Хантер, концентрация их внимания сосредоточена на развитии игрового мышления.

К. Вербах и Д. Хантер объективно отмечают, что геймифицированные механики не обязаны имитировать игру, их основная задача заключается в использовании психологии игры, так как стремление получить удовольствие является одним из самых сильных мотиваторов, побуждающих человека увлеченно и с полной отдачей заниматься чем-либо [3, с.12].

Поэтому внедряя эмоциональный контекст в работу, используя механики игры, игровые элементы и, прежде всего, формируя игровое мышление, возможно добиться высокого вовлечения сотрудников, их энтузиазма в соблюдении регламента, возможности взять сверхурочную работу, развиваться профессионально, а также создать обучающую среду

организации, формирующую новый опыт и новые способы решения проблем [3, с. 211].

Имея коммерческий бизнес-подход к внедрению геймификации, К. Вербах и Д. Хантер сформулировали 6 неотъемлемых составляющих процесса вовлечения и повышения заинтересованности персонала в обучающем процессе: люди, возможности, работа, вознаграждение, корпоративные практики, качество жизни. Схематично данная концепция представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Составляющие процесса вовлечения и повышения заинтересованности персонала по К. Вербах и Д. Хантер

Источник: составлено автором по [Вовлекай и властвуй. Игровой мышление на службе бизнеса /Кевин Вербах, Дэн Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 224 с.]

Автором были проанализированы мнения авторов, чьи концепции геймификации основываются на бизнес подходе, стоит обратиться к другой точке зрения, в рамках которой геймификация рассматривается как

возможность формирования нового опыта. Именно такой точки зрения придерживаются японские исследователи корпоративной культуры КаиХиотари и ДжухоХамари, которые считают, что необходимо отойти от понимания геймификации как неполноценной игры и сконцентрироваться на взаимодействии пользователя с системой, вне зависимости от формы конечного продукта [2, с. 29].

Фокус внимания К. Хиотари и Д. Хамари смещается на проектируемый в процессе геймификации опыт. Авторы отмечают снижение значимости добровольного участия, как ключевого из критериев игр, при условиях концептуализации геймификации, особенно ярко данная тенденция проявляется в момент внедрения в организационные процессы [2, с. 33].

Обращаясь к роли геймификации на производственном предприятии, стоит отметить использование данного механизма такими крупнейшими ТНК как Microsoft, Volkswagen, Nike. Использование данного инструмента обусловлено высокой напряженностью сотрудников на рабочих местах, а также их узкопрофильной специальностью, не позволяющей расширять базу своих знаний, возможность перехода в другой отдел. Для производственных предприятий с мануфактурным разделением труда, геймификация стала инструментом разрядки сотрудников, которые привыкли делать монотонную, рутинную работу. Для ощущения большей сопричастности работников, отождествления рабочих задач с бытовыми, гейм-дизайнеры разрабатывают игры, которые основаны на реальных глобальных проблемах: голод, мировые конфликты, нищета, изменение климата и т.д. [1, с. 99].

Увеличение потока продаж, привлечение новых клиентов, формирование еще большей лояльности у постоянных пользователей, посещаемость аккаунтов в социальных сетях, эффективность служащих и продуктивность образовательных процессов – ряд локальных задачи, которые способна решить геймификация.

Областью применения геймификации может стать любая сложная и достаточно рутинная деятельность, неигровой контекст, вызывающий у

работника промышленного предприятия снижение мотивации [7, с. 19]. Геймификация призвана сделать увлекательной необходимую рутину: заполнение отчётов, ремонт техники, штампование комплектующих запасных частей и т.д., позволяя совершенствовать необходимые именно данному субъекту навыки [15, с. 18].

Как упоминалось ранее, прикладное назначение геймификации в трансформировании базового поведения работника, восприятия работы как нелюбимого, отягощающего процесса. При сохранении содержания деятельности и должностных обязанностей, мотивация, способность рационального и оперативного решения поставленных задач и концентрация увеличивается [11, с. 56].

Авторитетная аудиторская компания «PwC» провела в 2021 г. исследование, в рамках которого изучала эффективность внедрения элементов геймификации в образовательный проект по перепрофилированию кадров. Респондентами выступили 5395 студентов курсов профильной переподготовки по всей России [14, с. 55]. В результате опроса, а также глубинного интервью, исследователи выяснили, что с внедрением элементов игры усваивать новую информацию из незнакомой профессиональной сферы стало проще. Наиболее эффективные методы геймификации, по мнению респондентов исследования, представлены на рисунке 3.

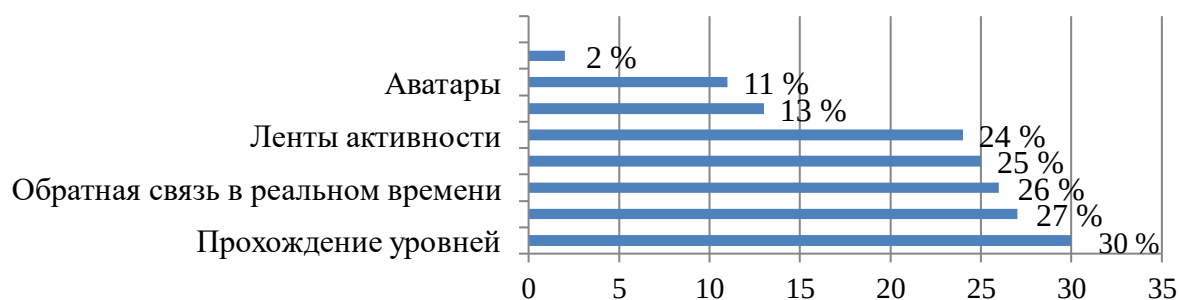


Рисунок 3 – Наиболее эффективные инструменты геймификации в образовательном процессе

Источник: составлено автором по [Иванько, А. Ф., Козлова Л. В. Геймификация СМИ: новостные игры / А. Ф. Иванько, Л. В. Козлова // Вестник МГУП. – 2016. – №1. – С. 65-72]

Ключевой особенностью игры в образовательном процессе выступает способность увлечь, захватить фокус внимания, забыть о физиологических потребностях и в этом заключается сила метода. При условии, что сотрудники смогут с той же силой вовлеченности учиться, работать, создавать, показатели их деятельности будут расти с геометрической прогрессией [18, с. 80].

Подтверждением данной гипотезы служат результаты международного рекрутингового агентства HAYS в 2021 г., которое провело масштабное исследование на предмет роли геймификации на производственном предприятии и влиянии на его эффективность. В ходе данного исследования респондентами стали представители hr-отделов, высшие звенья управления, бизнес консультанты на аутсорсинге промышленного предприятия [20]. В таблице 1 представлены результаты опроса, демонстрирующие мнение респондентов, касаясь влияния геймификации на HR-процессы в компании. Таблица 1 – Результаты исследования агентства HAYS на предмет влияния геймификации на HR-процессы организации, 714 респондентов

Предлагаемый вариант ответа	Процент ответивших
Положительно, с её помощью легче прививаются корпоративные ценности	45%
Положительно, это повысило эффективность сотрудников	31%
Видимых изменений не заметили	26%
Отрицательно, игры отнимают много времени и наносят ущерб рабочим процессам	6%
Отрицательно, не все сотрудники хотят принимать участие в процессе геймификации	3%

Источник: составлено автором по [Орлова, О. В., Титова В. Н. Геймификация как способ организации обучения / О. В. Орлова, В. Н. Титова // Вестник ТГПУ. – 2015. – №9 (162). – С. 23-25]

Однако, ключевую роль геймификация бизнес-организаций к применению геймификации обусловлен несколькими факторами [20].

Во-первых, роль модернизации системы управления персоналом за счет внедрения игр. Обеспечить возможность для персонала испытать незабываемый эмоциональный опыт в положительном ключе и уникального опыта. Опыт внедрения геймификации в такие проекты как, Nike, IBM, Sisco, Microsoft, Google и др., доказывает, что это один из наиболее эффективных инструментов корпоративной культуры, рождающих чувство сопричастности общему делу и обеспечивающих отдельным сотрудникам получение этого опыта [20].

Во-вторых, игры – это инструмент, демонстрирующий высокий уровень вовлеченности. При этом, согласно результатам исследований, вовлеченность людей в игры не падает с появлением новых информационных технологий. Согласно исследованию одного из наиболее популярных онлайн-сервисов по поиску работы HeadHunter, за последние 4 года количество используемых инструментов геймификации увеличилось на 36% (рисунок 4).

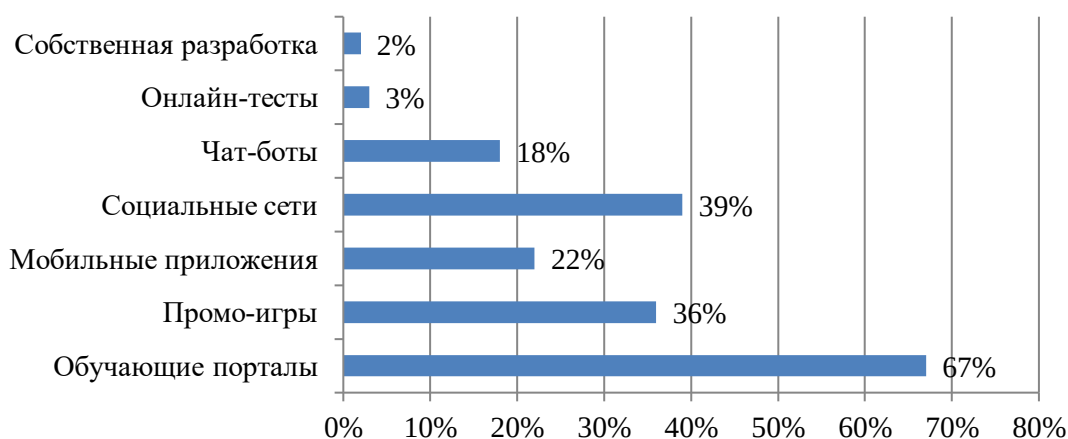


Рисунок 4– Наиболее популярные решения геймификации в компаниях

Источник: составлено автором по [Городнова, Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб.пособие / Городнова Н. В., Самарская Н. А., Скипин Д. Л. – Екатеринбург : Юника. – 2019. – 77 с.]

Игры поглощают другие виды досуга, активно внедряются во многие неигровые процессы, общее количество людей, занятых в игры, в мире составляло в 2021 г. 1,1 млрд. чел. (около 15% всего населения земного

шара), порядка 700 млн. из них играют в онлайн-игры (это 44% всех пользователей интернета в мире). Именно поэтому коммерческие организации инвестируют в разработку программ геймификации, перед которыми стоят конкретные задачи: использовать стремления человека играть и развлекаться для решения организационных задач [19, с. 24].

Фактор сдвига поколения и актуализации за последние несколько лет проблематики миллениалов также отражается на управлении современной организацией. Особенности, связанные с социализацией представителей поколений Z, их высокая вовлеченность в новые информационные технологии (прежде всего, социальные медиа, онлайн игры), предопределяют необходимость внедрения современных, понятных этому поколению элементов управления и вовлечения в трудовую деятельность [22, с. 121].

Модернизация информационных технологий и значительное их удешевление – немаловажный коммерческий фактор, влияющий не только на увеличение количества организаций, способных внедрять игровые элементы и механизмы в организационные процессы. Данный фактор расширяет сферу решаемых с помощью геймификации задач, а также позволяет решать специфические задачи с максимальным эффектом. Например, появление технологий, позволяющих отслеживать персональные данные или достижения, значительно усовершенствовали механизмы геймификации [17, с. 128].

Косвенную роль геймификация играет в развитии новых онлайн форм взаимодействий и коллективной работы. К примеру, краудсорсинг – это делегирование различных задач широкому кругу лиц, готовых выполнить эти задачи на добровольной основе [5, с. 161]. Так, развитие краудсорсинга в современных организациях способствует увеличению использования игровых элементов. Краудсорсинговые проекты перманентно включают элементы игры, игровые механизмы для поддержания азарта участников, определения их персональных и групповых рейтингов, для создания конкурентной среды при решении различных типов задач.

Заключительный фактор, демонстрирующий влияние геймификации на управление персоналом – генерирование конкурентоспособных преимуществ фирмы за счет вовлеченного, мотивированного персонала. Менеджмент идей, внедряемый компаниями, активно использует игровые элементы (конкурсы, соревнования, голосования и рейтинги) для генерации, отбора и систематизации идей [14, с. 55]. Это способствует увеличению вовлеченности сотрудников в инновационный процесс за счет интерактивности, развлекательных элементов, возможности каждого сотрудника не только внести свой вклад в развитие организации, но и оперативно увидеть оценку этого вклада со стороны руководства и других сотрудников.

Систематизируя практику применения геймификации российскими и зарубежными компаниями в области управления персоналом, можно выделить следующие наиболее востребованные направления ее использования:

1. Инструмент рекрутинга. Например, игровые инструменты, применяемые в процессе найма компанией «Enter», позволяют не только сокращать затраты при отборе сотрудников, но и обеспечивают лучшее соответствие нанимаемого персонала корпоративному духу организации. Опыт компании Volvo Group Россия показывает, что за счет внутрикорпоративных конкурсов можно не только замещать 75% менеджерских позиций, но и использовать игры как инструмент формирования кадрового резерва;

2. Инструмент адаптации и преодоления дезадаптации сотрудников. Компания «Twiga» использует для этих целей внутрикорпоративные театры и творческие конкурсы (например, проект «Обратно в школу»);

3. Инструмент мотивации персонала. Компании предоставляют сотрудникам несколько вариантов того, как распорядиться баллами, которые они получили за успешное выполнение задач: некоторые предлагают на их

основе строить начисление заработной платы, другие – приобретать подарки. Немаловажным фактом является и развитие здоровой конкуренции внутри коллектива, что органически повышает экономические результаты и вовлеченность работников с помощью собственных или внешних платформ для соревнований и турниров между сотрудниками. Например, «Альфа Банк» использует симулятор «Альфа-город», мотивируя сотрудников продавать больше банковских продуктов, так как только их реализация позволяет сотруднику получить баллы, которые можно потратить на строительство зданий в игре либо обменять на подарки;

4. Инструмент, повышающий эффективность обучения сотрудников на рабочих местах, геймификация позволяет решить несколько задач: без колоссальных административных усилий вовлекать сотрудников в процесс обучения, содействовать развитию креативности, позволяет сделать обратную связь более эффективной. Например, компания Proplex использовала онлайн тренажер, похожий на компьютерную игру, для отработки продавцами навыков диалога с клиентами и получения за лучшие попытки подарочных сертификатов. Сеть американских магазинов GiantEagle использует компьютерные симуляторы в специально оборудованных помещениях для обучения кассиров безопасному выполнению рутинных операций. Это привело к значительному сокращению количества повторяющихся производственных травм, а также снижению уровня стресса у сотрудников;

5. Инструмент командообразования и развития корпоративной культуры. Например, цель внутрикорпоративных конкурсов X5 Retail Group – сплочение персонала, транслирование ценностей, привлечение внимания молодых сотрудников к истории и перспективам развития отрасли, формирования уважения к определенным профессиям.

6. Инструмент визуализации успехов и достижений сотрудников (виртуальные доски почета, лайки и комментарии). С помощью геймификации сотрудники убеждаются в своей значимости, эффективности,

удовлетворяют потребность в признании не только со стороны руководства, но и коллег;

7. Инструмент, позволяющий сотрудникам самореализовываться в областях, не связанных напрямую с рабочим процессом. Так, компания IBM использовала организацию внутреннего конкурса на перевод документации не только чтобы снизить издержки и не использовать приглашенных переводчиков, но для того чтобы расширить возможности участия сотрудников в благотворительных мероприятиях. Заработанные за перевод очки могли быть использованы сотрудниками на различные благотворительные программы [12, с. 41].

Резюмируя, стоит отметить, что геймификация как термин в русскоязычной научной среде недостаточно изучен. Геймификация играет роль в улучшение результатов коммерческой деятельности за счет увеличения производительности, вовлеченности и удержания сотрудников. Применение игровых элементов способствует позиционированию компаний, организации более эффективных программ внутрикорпоративного обучения и развития инициативы.

1.2 Принципы, инструменты геймификации в развитии персонала организации

Сферой, которая первой начала серьезные исследования принципов и инструментов геймификации, был менеджмент. Менеджмент нацелен на максимально продуктивное управление производством, в том числе и человеческим ресурсом. Именно для эффективного управления человеческим ресурсом и применяется геймификация в менеджменте [10, с. 66].

Обучение персонала, повышение квалификации и профессиональных навыков, командообразование и формирование корпоративной культуры, мотивация и вовлечение персонала в работу – ключевые задачи, стоящие перед геймификацией [13, с. 73]. Как уже было отмечено, геймификация

имеет неразрывное и тесное взаимодействие с психологией, в связи с этим, невозможно утверждать, что существуют стандартные и унифицированные механизмы воздействия на сотрудников [8, с. 45].

Разработать индивидуальные, работающие именно для конкретного коллектива инструмент геймификации, позволяющий работать с архетипами и поведенческими типами персонала, что способствует ориентации на особенности темперамента и характера каждого сотрудника. В бизнес-литературе по данной проблематике авторы сходятся во мнении на сегрегации всех поведенческих характеристик персонала на 4 основные группы и сегментированный подбор игровых методик в соответствии с потребностями каждой группы пользователей (таблица 2).

Таблица 2 – Типы пользователей для геймификации

Тип пользователя	Потребность	Игровая механика	Инструмент геймификации
Гедонист	Испытать новые ощущения: сюрприз, вдохновение, развлечение	Игры на удачу с быстрым достижением результата, бустеры	«Колесо фортуны»
Карьерист	Признание статуса, демонстрация влияния, уважение	Доска лидеров, дуэли, расширенный функционал	Рейтинг игроков
Фермер	Достижения и коллекции	Значки, уровни, простые задания, полоса прогресса	Значки за оставление отзывов
Нетворкер	Потребность в общении, контактах, коммуникации, ощущение преимущества	Чаты, менторство, сообщества	Секция рекомендаций

Источник: составлено автором по [Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – №2. – С. 54-59]

Данные из таблицы 2 позволяют hr-менеджеру, разрабатывающему план работы по обучению персонала и внедрению в него игровых механизмов, на основе анкетирования, опроса, интервьюирования персонала, соотнести каждого сотрудника с типом пользователя, закрыть в ходе

обучения все его потребности и подобрать необходимый игровой инструмент [2, с. 28].

В вопросах изучения принципов геймификации зарубежные ученые расходятся во мнении, однако, доминируют 2 подхода: система принципов, предложенная учеными Winston-SalemStateUniversity и Мишель Шварц, которая репрезентует научно-исследовательский центр Ryerson University. Каждый из указанных подходов будет проанализирован и описан далее [7, с. 16].

Первый подход был представлен учеными из Winston-SalemStateUniversity, объектами исследования которых выступили различных элементы и методы геймдизайна, которые были внедрены в образовательные практики персонала, чтобы выявить некие общие принципы, которые реализуются во всех случаях. На основе полученных данных они сформулировали 4 ключевых принципа:

1. Свобода потерпеть неудачу. Низкий уровень риска позволит эмоционально-психологически настроиться игроку на вероятность нескольких попыток добиться успеха, в противном случае мотивация снижается. Мотивация проиграть очки или потерять «жизнь» отлично работает как в развлекательных, так и в образовательных играх, в отличие от традиционной направленности образовательных систем на итоговую оценку и страх неудачи, применение инструментов геймификации будет скорее поощрять студентов экспериментировать, рисковать и пытаться снова;

2. Быстрая обратная связь. Классическое образование, как правило, ограничено факторами, которые тормозят скорость обратной связи. Во время игрового обучения быстрая обратная связь еще важнее – основываясь на результатах сотрудник будет принимать дальнейшие игровые решения или получать, этот процесс должен быть непрерывен. Преимущества онлайн образования заключается в моментальном ответе, так как задействован чат-бот, служба поддержки, кураторы и т.д.

3. Прогресс. Игровая визуализация прогресса влияет на высокий уровень вовлеченности и мотивацию обучающихся, кроме того такое позитивное подкрепление будет оказывать эффект на усвоение материала. Наглядный прогресс может быть реализован, например, в виде начисления очков прогресса, разделении материала на уровни для прохождения или визуализации шкалы прогресса;

4. Повествование. Классический геймдизайн ставит в основу историю и ее развитие, на основе которой и выстроены игровые механики. Данный постулат можно применить и к обучающим играм. Наличие динамичного сюжета вызывает эмоциональный отклик и желание узнать развязку, тем самым зарабатывая очки, достигать прогресса, чтобы продвинуться к финалу игры.

Второй подход к исследованию принципов геймификации сформулирован экспертом в области образования Мишель Шварц, данные принципы геймификации, основанных на психологии мотивации и на теории игр:

1. Автономность. Учащиеся будут более вовлечены в процесс и нацелены на результат, когда чувствуют, что ответственны за что-то и их прогресс зависит от их действий. Этот принцип относится не только к игровому образованию, но и к играм в целом, ведь в игре каждый следующий шаг зависит от выбора игрока;

2. Ценность. Применяя игровые элемент в образовании важно не забывать о том, что образование должно нести в себе некую ценность, развивать учащегося, обучать его новым навыкам;

3. Компетентность. Под этим термином подразумевается тезис о том, что чем лучше люди справляются с определенной задачей, тем охотнее продолжают ее выполнение. Когда сотрудники выполняют задание и переходят на следующий уровень, они получают представление о своем собственном развитии как учащихся.

Несмотря на некоторое расхождение, касаемо подхода к определению принципов геймификации, в вопросах определения ее механизмов ученые единодушны [5].

Визуализация результатов игроков в доски лидеров, присвоение наград и уровней, кастомизация игровых персонажей или игровой среды, выполнение индивидуальных и командных квестов, разблокировка определенного контента в ходе прогресса, использование уведомлений – эти элементы, безусловно, являются основными механизмами многих геймификационных практик, применяемых как в бизнесе, так и в образовании, наиболее широкий список продемонстрирован в приложении А.

Применение вышеперечисленных инструментов способно значительно увеличить вовлеченность обучающихся, что позволит им принимать массивные объемы информации, при этом испытывая меньше стрессовой нагрузки.

Однотипный формат обучения быстро надоедает и приходится прилагать большие психо-эмоциональные усилия, чтобы сохранить концентрацию. Обучение в форме игры позволяет долго и без особых усилий оставлять в фокусе внимания предмет изучения.

Кроме того, среди разработчиков геймифицированных систем выделяются и применяются еще и так называемые «динамики».

В ходе обучения игрок побуждается к ряду действий, способных повысить эффективность усвояемой информации: вызов игроку в процессе выполнения тех или иных заданий, соревнования с другими игроками и командами, коллекционирование тех или иных внутриигровых предметов, получение достижений (ачивментов), коллаборация с другими игроками для достижения взаимовыгодного результата и т.д.

В корпоративной среде геймификация или использование игровых приемов в неигровых процессах существует уже очень давно. Соревнование заводских участков за самую высокую производительность труда, переходящее Красное знамя, значки отличия, почетные звания – все эти и многие другие

инструменты, активно применявшиеся в СССР, тоже своего рода геймификация [18, с. 79].

Трансформация российской экономики, внедрение иностранных систем по менеджменту персонала повлияли и на изменение инструментария российских кадровых отделов в стимулировании персонала к обучению, разработке поощрительных систем. Только сейчас крупные организации и их отделы по работе с кадрами развивают внутри корпоративной культуры современные методы обучения персонала, в том числе и геймификацию [19, с. 25].

Трансформацию отношения в русскоязычном бизнес-сообществе к геймификации демонстрируют результаты исследования международной рекрутинговой компании HAYS, которая провела в России масштабное «Исследование IT-технологий в сфере HR». В рамках данного исследования были опрошены HR-специалисты 487 российских и международных компаний [41].

Как показывают результаты опроса, только 1% респондентов придерживается мнения, что в HR ничего не нужно автоматизировать, в том числе респонденты высказались против геймификации [20]. В среднем, 80% довольны текущей системой автоматизации рабочих процессов, а 21% опрошенных даже использует игровые элементы в HR, в настоящее время 21% опрошенных компаний внедрило игровые элементы в HR, а 69% из них используют геймификацию для обучения и развития сотрудников, 59% – для адаптации работников, 40% – для мотивации (рисунок 6).

Также в рамках вышеупомянутого исследования респондентам была задана группа вопросов, с целью выявления наиболее эффективных и распространенных решений по внедрению игры в обучение персонала [38].

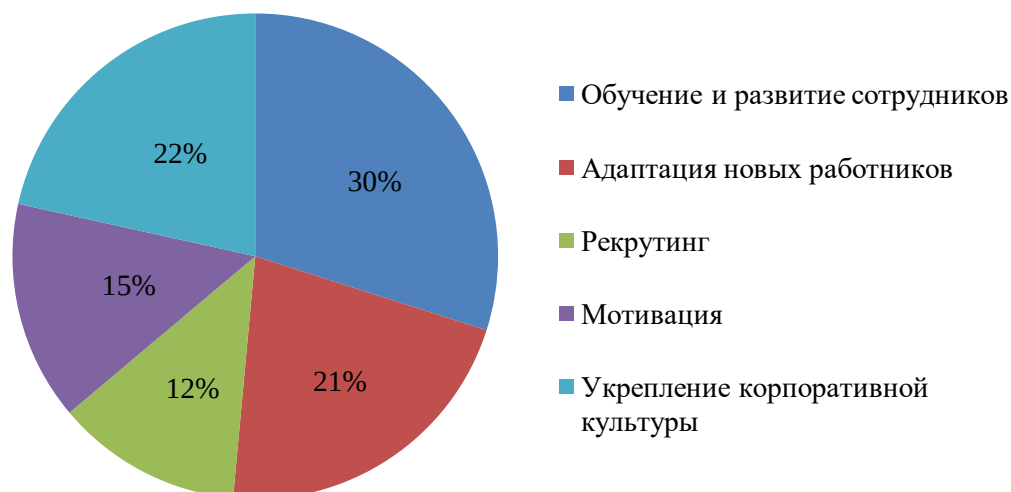


Рисунок 5—Задачи, решаемые при помощи геймификации

Источник: составлено автором по [Официальный сайт международного рекрутингового агентства HAYS [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hays.com/resources>]

Наиболее частыми решениями для геймификации респонденты назвали обучающие порталы (75%), 33% используют промоигры, 26% – мобильные приложения, 39% пользуются социальными сетями, 18% – чат-ботами. По 1% набрали такие решения, как Интернет, онлайн-тесты и собственные разработки (рисунок 7).

Активный интерес, который на данный момент проявляет бизнес-сообщество к инструментам геймификации, можно объяснить целым рядом факторов, ключевым из которых является активное проникновение на рынок труда нового поколения работников, так называемых поколений Y и Z [20].

Большинство представителей поколения Y и Z – геймеры, они выросли на компьютерных играх, что определяется низким интервалом внимания к задаче и невысокой мотивацией, их технограмотность имеет другую природу и характеристики, нежели у предыдущих поколений, они привыкли видеть мир как поле вариантов с бесконечными квестами и выгодами [3].

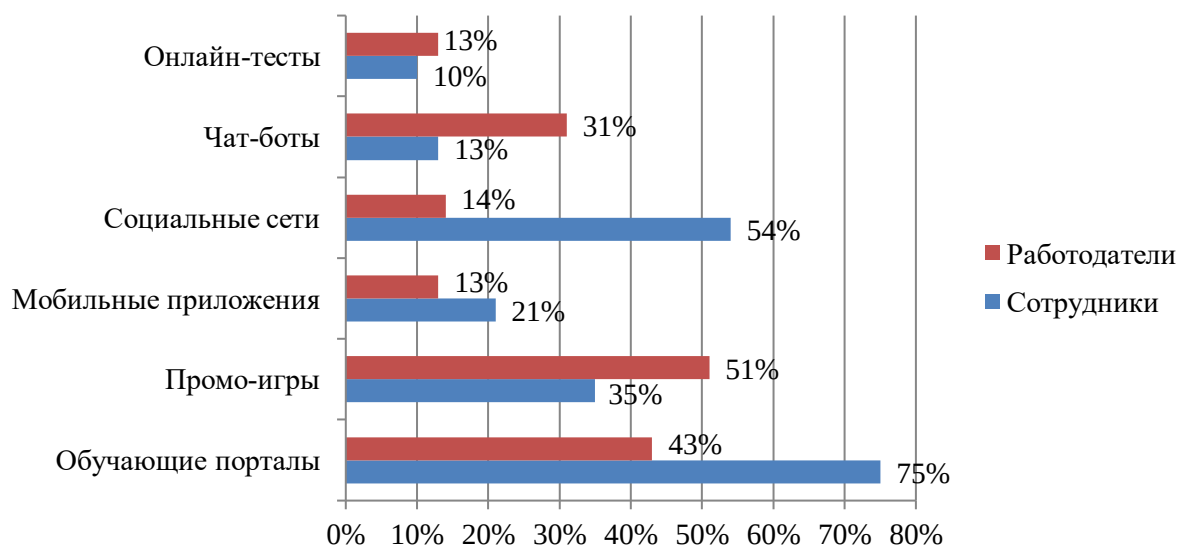


Рисунок 6– Наиболее популярные решения геймификации по мнению руководителей и сотрудников – респондентов исследования HAYS

Источник: составлено автором по [Официальный сайт международного рекрутингового агентства HAYS [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hays.com/resources>]

Эти сотрудники уже сейчас являются покупателями и сотрудниками многих компаний. В ближайшее время они станут самым крупным сегментом рынка труда. Они ориентированы на быстрый результат и не готовы долго ждать вознаграждения, легко адаптируются. При этом для них менее важен престиж компании, брендов; их интересуют места, в большей степени отражающие их собственные ценности, индивидуальность, особенности. Они легко меняют места работы, подстраивают условия труда под свою жизнь и ищут гибкий график работы [7, с. 98].

Одним из успешных примеров привлечения молодых сотрудников посредством внедрения геймификации стала компания «Yota», которая провела один из своих корпоративных проектов по игре «Звёздные войны». Игра прошла в 2015 г. и называлась «YotaStarWars». В эту игру, цель которой была в повышении продаж, играли сотрудники по всему миру. Они представили себя персонажами саги, которые летают в космосе и борются против зла. На Светлой стороне играли менеджеры по продажам, а в роли Темной стороны выступили три уровня «зла»: Звезды смерти – план по компании, Имперский флот – план по макрорегиону, и штурмовики – план по

торговой точке. Привычные действия сотрудников трактовались с позиции игры. Например, чтобы зарядить аккумулятор космолёта, группа бойцов Нового Света должна была продать один модем клиенту. А чтобы выстрелить по врагу из лазерной пушки, команда должна была продать клиенту одну сим-карту [6, с. 87].

Следующим примером успешного внедрения геймификации в процесс развития выступает мобильное приложение «PatientShuffle». Данное приложение было разработано компанией «General Electric», для демонстрации, как игра может помогать в обучении больничного персонала. Приложение предлагает игроку принять на себя управление больничным отделением, с постепенно растущими уровнями сложности. Результаты тестирования показали, что благодаря игре сотрудники намного отчетливее понимали устройство отделения, обязанности коллег и свое место в данной системе, что способствовало дальнейшему росту самоорганизации среди персонала [20].

Следующим шагом по внедрению игры «PatientShuffle» в обучающий процесс персонала стали симуляционные тренажеры для проведения открытых хирургических операций. Данные тренажеры предназначены для обучения молодых специалистов проведению опасных операций, для реализации которых нужна долгая практика. Так, помимо опыта, данные тренажеры позволяют избегать начинающим хирургам риска навредить пациенту. Взамен, они предлагают безграничное количество практики и обратную связь в виде анализа и оценке проведенной работы [11, с. 76].

Продолжая доказывать эффективность геймификации, стоит отметить исследование одного из крупнейших российских кадровых агентств «Империя кадров», которое в 2015 г. провело полномасштабное исследование, посвященное вопросу эффективности использования компаниями геймификации. Респондентами выступили 17678 сотрудников ТНК «Яндекс» и 81% респондентов согласились, что развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала.

Респонденты убеждены, что игра повышает вовлеченность, а это, в свою очередь, влияет на рост производительности и качества работы [5, с. 167].

Данные выводы также подтверждаются результатами исследования еще одной российской рекрутинговой компанией «Бигл», которая в 2019 г. провела опрос на тему «Геймификация в HR». Респондентами стали топ-менеджеры, hr-специалисты 17 предприятий по производству трубопроводной арматуры, оборудования для добычи, транспортировки и переработки нефти и газа, обустройства нефтяных месторождений [7, с. 19].

Результаты опроса показали, что в отрасли тяжелой промышленности лишь 27% работодателей не знают о возможностях геймификации при реализации HR-технологий, остальные 73% дали положительный ответ, таким образом, большинство слышали или уже используют игровые технологии в ходе практической реализации различных HR-практик.

В ответе на вопрос, какой эффект дает геймификация, обе группы опрошиваемых в первую очередь отметили увеличение лояльности к компании и повышение мотивации: работодатели (33%), работники (29%). Следующее преимущество геймификации — создание более неформальных отношений между компанией-работодателем и работниками: 23% и 18% голосов, соответственно. Кроме этого, по мнению опрошенных, геймификация помогает сделать как саму работу, так и ее поиски более интересной: 21% работодателей и 18% работников.

На данный момент геймификация выступает одной из перспективных механизмов развития персонала, ввиду обширного и эффективного набора инструментов. Развитие предполагает различные инструменты и технологии: обучение, адаптацию, оценку, аттестацию, корпоративную культуру, карьерное продвижение и т.д. Именно геймификация нашла свое отражение в большей степени в рамках адаптации и обучения.

ГЛАВА 2 ПРИМЕНЕНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Изучение системы управления персоналом и кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» – крупнейшее предприятие кондитерской промышленности Пензенской области, которая была основана в 1925 году. С 2003 года фабрика входит в Холдинг «Объединенные кондитеры».

Холдинг «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся компания, а потому заинтересован как в молодых перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста. Начинающие и уже опытные мерчандайзеры и торговые представители имеют прекрасную возможность построить карьеру в департаменте продаж [25].

Фабрика оснащена современным, высокотехнологичным оборудованием, которое позволяет выпускать ассортиментный ряд кондитерских изделий для среднего ценового сегмента. Также специалисты предприятия ежегодно разрабатывают и предлагают потребителям оригинальные новинки.

На всех предприятиях Холдинга и Управляющей компании реализуется единая кадровая политика, а ключевой ценностью компания называет своих сотрудников [26].

Компания выделяет свои главные преимущества, которые представлены на рисунке 8.

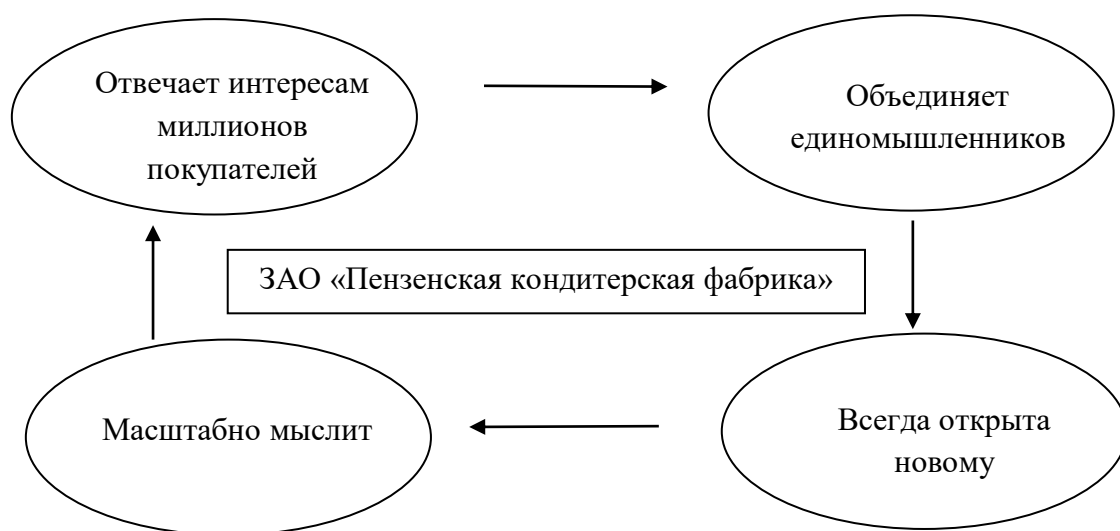


Рисунок 7 – Преимущества ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
Источник: составлено автором на основе анализа внутренних документов ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

На сегодняшний день в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» работают более 246сотрудников. У компании есть офисы и сотрудники в городах России и зарубежья: Москве, Санкт-Петербурге, Берлине, Сочи, Пензе, Нижнем Новгороде и Тольятии. В связи с этим, множество сотрудников работает удаленно и в компании существует серьезная проблема – адаптация кадров, которые работают удаленно, к максимальной вовлеченности и эффективности взаимодействия с коллегами, рабочее место которых территориально находится на фабрике [34].

Видами деятельности ЗАО «ПКФ» являются:

1. производство и сбыт, в том числе через собственную торговую сеть, кондитерских изделий, полуфабрикатов для их производства;
2. производство и реализация прочих продовольственных и непродовольственных товаров;
3. народного потребления;
4. производство и переработка сельскохозяйственной продукции;

5. производство и реализация продукции производственно-технического назначения;

Деятельность ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» не ограничивается оговоренной в настоящем Уставе, все действия ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», выходящие за пределы уставной деятельности, но прямо не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» это:

1. 19 кондитерских предприятий по всей России;
2. 350 000 тонн кондитерских изделий произведено в 2018 году;
3. 20 930 сотрудников;
4. Более 170 000 торговых точек по всей России;
5. 11 региональных дистрибьюторских центров, охватывающих территорию всей страны;
6. 4 Единых Торговых Площадки (Москва, Химки, Екатеринбург и Новосибирск);
7. 100 фирменных кондитерских магазинов собственной розничной сети «Алёнка»;

Структура организации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» является линейно-функциональной, об этом свидетельствует организационная структура предприятия, представленная в приложении В. Предприятие включает в себя 9 департаментов во главе каждого из них стоит линейный руководитель, исполнительный директор фабрики имеет наиболее широкие полномочия в управлении всех департаментов.

Структура предприятия сформирована таким образом, чтобы оперативно отслеживать существующую ситуацию на рынке кондитерских изделий.

На основе полученных результатов идет постоянное обновление ассортимента. Параллельно разрабатываются и внедряются в производство новые, востребованные покупателем виды кондитерских изделий.

Руководящий состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» стремится к созданию благоприятных условий для работы подчиненных: оценивая эффективность системы управления, он вносит коррективы. HR-менеджер учитывая ситуацию на рынке труда, в компаниях конкурентов, занимается рекрутингом и хэдхантингом талантливых специалистов, сопровождает и курирует новых сотрудников на предприятии, обеспечивает максимально комфортную их социально-психологическую адаптацию, контролирует психологический климат в коллективе [28].

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» существует отдел по работе с персоналом, который регламентируется Положением об отделе по работе с персоналом, данное структурное подразделение является самостоятельным, непосредственным руководителем выступает руководитель отдела, расформировать и ликвидировать отдел может Исполнительный директор соответствующим приказом (приложение В). Также данное положение регламентирует обязанности сотрудников отдела, которые будут представлены далее [37].

1. Подбор и расстановка персонала.

- Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда.

- Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации.

- Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях.

- справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

2. Анализ текучести кадров.

- Организация и проведение в ЗАО «ПКФ» всех видов подготовки и повышения квалификации персонала.

- Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение.

- Оформление и учет командировок, военнообязанных
- Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.
- Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников.

- Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков [40].

На Начальника отдела по работе с персоналом возлагается персональная ответственность за:

- Организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на отдел.

- Обеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе, и соблюдение работниками отдела правил и норм охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

- Сотрудники отдела по работе с персоналом при оценке деловых качеств работников предприятия обязаны исходить только из официально полученных данных и материалов и не вправе разглашать имеющиеся данные о личной жизни работников [39].

Как было отмечено ранее, на фабрике большое внимание уделяется сотрудникам, на данный момент на предприятии трудится 213 мужчин и 33 женщины. Количественное превосходство мужчин обусловлено спецификой деятельности компании, а именно, производство кондитерских изделий. Мужчины в большинстве занимают следующие должности: «инженер», «начальник производства», «оператор производственной линии», а также руководящие позиции [32].

Женский состав персонала в основном занят в рамках таких профессии как упаковщицы, маркетологи и бухгалтера, специалисты по кадрам

Анализ персонала по возрастному и гендерному признакам представлен в таблице 3.

Таблица 3 –Половой и возрастной состав сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Признак	Показатель, %
Пол	
Мужчины	87%
Женщины	13%
Возраст	
18-24	12%
25-39	30%
40-49	33%
Более 50	25%

Источник: составлено автором на основе анализа внутренних документов ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

На такое возрастное соотношение оказывает влияние специфика работы компании. ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» распределяет сотрудников так, чтобы им было комфортно работать друг с другом, у них совпадали интересы, ценности и нормы, которые бы поддерживали межличностные отношения и помогали им работать над тем продуктом, который им понятен и интересен.

В возрасте после 40 лет сотрудники занимают главные руководящие должности, персонал в возрасте 25 лет занимают начальные в карьерной лестнице должности: младший технолог, оператор, секретарь, помощник руководителя, младший специалист отдела кадров. Основная часть сотрудников (26 лет и старше)занимаетсяустановкой и обслуживанием производственного оборудования, занимает должность диспетчеров и регулировщиков производственного процесса.

Если рассматривать уровень образования, то большая часть сотрудников (208 человека) имеет оконченное высшее техническое образование, 35 неполное высшее, из них все совмещают работу с учебой, всего 3 человека имеют средне–специальное образование. Графически информация об уровне образования сотрудников представлена на рисунке 9.

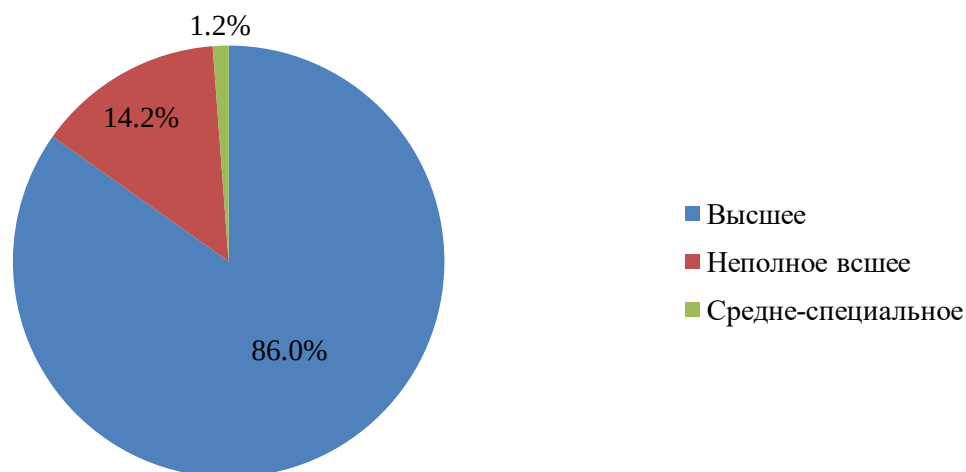


Рисунок8 – Распределение сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по уровню образования

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

Заработная плата в компании является конкурентной на пензенском рынке, однако считается достаточно низкой, если брать во внимание российский рынок труда. Эта разница во многом компенсируется корпоративными «бонусами». По итогам собеседований и выполнения тестового задания кандидату устанавливают заработную плату на период испытательного срока, заранее обговариваются возможности роста этой суммы,

Как уже было отмечено ранее ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» главным преимуществом видит собственных сотрудников. В связи с этим в организации разработаны различные мероприятия и направления по работе с персоналом.

Кроме корпоративных бонусов и в целом материальной поддержки, компания предоставляет сотрудникам большие возможности для профессионального роста. Разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

1. система адаптации позволяет новым специалистам максимально быстро влиться в рабочий процесс;

2. система тренингов, семинаров, обмена опытом с партнерами способствует повышению уровня компетенции;
3. система планирования карьеры открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного роста [11].

Достойный уровень заработной платы и корпоративные условия, созданные организацией, позволяют привлечь и удержать квалифицированных специалистов, и создать для них финансовое и моральное благополучие. В целом, компанию можно охарактеризовать как интенсивно развивающуюся и привлекающую высококвалифицированные кадры, за счет ее успешности и корпоративного имиджа. Основная заслуга таких достижений лежит именно на HR-отделе компании, который постоянно развивается и несет ответственность за благополучие сотрудников.

Анализ системы управления персоналом ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» показал, что в организации большое внимание уделяется адаптации новых сотрудников.

Так, адаптация на предприятии регламентируется Положением об адаптации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (приложение 9). Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью Общества и самим Обществом, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях.

Целью адаптации является облегчение вхождения новых сотрудников в коллектив ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (Общества). Методы адаптации новых сотрудников в Обществе могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру. Адаптация является инструментом в решении таких проблем, как:

1. формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки;
2. уменьшение стартовых издержек (пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат);
3. снижение уровня тревожности и дискомфорта у новых работников;
4. сокращение текучести рабочей силы (если новые работники чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением);
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой[16].

Адаптация персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Положение об адаптации новых сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должны знать и использовать в работе:

1. директора;
2. начальники всех структурных подразделений;
3. сотрудники отдела по работе с персоналом;
4. сотрудники Общества, назначенные наставниками [11].

В соответствии с Положением об адаптации сотрудников «Пензенская кондитерская фабрика», принятый сотрудник проходит 7 этапов адаптации к новому рабочему месту и коллективу. Первый этап программы адаптации заключается в вводном ориентировочном собеседовании, в рамках которого сотруднику предоставляются основные сведения об Обществе, основные направления деятельности и особенности трудовых отношений.

Следующим этапом сотрудник в ходе оформления на работу получает вводный инструктаж по охране труда и промышленной безопасности, а также памятку, в которой содержится информация, помогающая ему освоиться в коллективе.

Третьим этапом адаптации сотрудника на ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» является его представление непосредственно руководителю и всему коллективу подразделения, а также ознакомление с рабочим местом.

Четвертый этап состоит в оформлении плана вхождения в должность непосредственным руководителем нового сотрудника и его согласования с отделом по кадрам. План рассчитывается на весь период испытательного срока и включает в себя: вхождение в должность и работу в должности.

Заключительный этап адаптации – прикрепление к наставнику. Каждого нового сотрудника на этапе адаптации ведет его непосредственный руководитель, а HR-менеджер постоянно находится на связи с только пришедшим в коллектив работником.

HR-менеджер проводит неформальные встречи с новым работником на кухне, знакомит с персоналом, выясняет проблемы и неудобства, которые возникают у него во время внедрения в рабочий процесс.

Для ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» характерен быстрый процесс адаптации сотрудников в должности, этому способствует сильная организационная культура, постоянное общение внутри коллектива, которое успешно реализуется за счет продуманной инфраструктуры предприятия (общей кухни, комнат отдыха, расположению кабинетов).

Также на процесс адаптации влияет специально продуманное и спланированное мероприятие под названием «Привальная», которое отвечает потребности новичка в быстром знакомстве с коллективом. Благодаря дружеской атмосфере проектов компании и коллективных ценностей, постоянной поддержке и взаимопомощи, слаженной и четко спланированной работе HR-отдела, процесс ввода в должность в 98% случаях не вызывает дискомфорта у новичка и проходит достаточно быстро.

Также немаловажным инструментом развития персонала на предприятии выступает его обучение, повышение квалификации, профессиональных навыков. Данное направление развития регламентируется

Положением об обучении и развитии персонала (приложение Д). В соответствии с данным Положением потребность в обучении персонала выявляет кадровый отдел на основании результатов оценки персонала, плана подготовки кадрового резерва, заявок руководителей подразделения. Для руководителей и специалистов действуют следующие направления обучения: самообразование, участие в тематических семинарах, переподготовка на другую специальность, стажировка на передовых производствах, стажировка на новом рабочем месте на своём предприятии.

Около 80% сотрудников использовали возможность обучаться в 2021 году в рамках работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Такие выводы были сделаны, благодаря анализу служебных записок о направлении на обучение за прошедший год, данные приведены на рисунке 10.

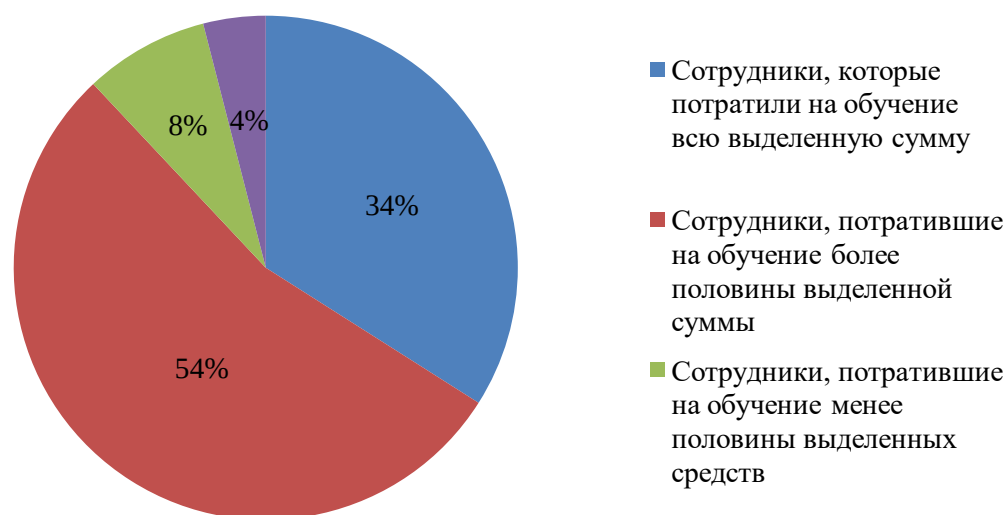


Рисунок 9— Сотрудники ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», которые воспользовались возможностью обучения в 2021 году (в %)

Источник: составлено автором на основании внутренней документации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»,

Помимо образовательных курсов по профилю работы сотрудника, он может выбрать обучающую программу по другой специальности, либо

уделить внимание своему ментальному здоровью, посетив сеанс с психологом. Благодаря данной корпоративной программе сотрудники чувствуют, что организация всеми способами старается вовлекать сотрудника в процесс обучения и развития, что удовлетворяет потребности работника в признании и значимости для компании, демонстрирует, что организацию волнуют его интересы и достижения.

Стоит отметить, среди сотрудников более 60% выбрали возможность обучения по профилю работы, остальные потратили средства в основном на изучение английского, китайского и испанского языков и переквалификацию. Благодаря возможности обучения, в компании популярна горизонтальная ротация кадров, инженеры, как правило, делают выбор учебного направления в сторону проектирования, рассчитывая на дальнейший карьерный рост до линейного руководителя отдела.

В компании ежегодно осуществляется оценка кадрового потенциала, посредством методов, представленных на рисунке 11.



Рисунок 10 – Методы оценки кадрового потенциала HR-отдела ЗАО
«Пензенская кондитерская фабрика»

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

Процесс оценки персонала прописан в Положении об оценке работника ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (приложение Ж) и делится на 5 этапов:

1 этап – круговая оценка, которая включает в себя самооценку сотрудника и оценку его деловых и профессиональных компетенций коллегами и руководителями;

2 этап – обработка и анализ полученной информации сотрудниками отдела кадров;

3 –этап итоговое собеседование с непосредственным руководителем;

4 –этап заседание оценочной комиссии (изучение членами комиссии всех представленных материалов, определение уровня развития компетенций, утверждение результатов оценки, формирование кадрового резерва);

5 –этап ознакомление работника с утвержденными материалами (результатами оценки).

Успех любого производства зависит от трех основных ресурсов: физических (материала и оборудования), финансовых и человеческих. Люди играют основополагающую роль для организации, в особенности на производственном предприятии, полное функционирование которого невозможно без грамотной, высококвалифицированной поддержки технических специалистов.

Именно поэтому персонал организации, обладающий определенными компетенциями, навыками и умениями, полученными в результате обучения, (hard–skills) и личностной составляющей (soft–skills) принято считать кадровым потенциалом организации. Совокупность человеческих умений определяет потенциальные возможности успеха организации, именно поэтому ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» предпочитает финансировать развитие собственных сотрудников.

Вся системная работа персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» ориентирована на результат: есть четкие планы, видение цели,

постановка задач, что также помогает сотрудникам выполнять свои обязанности в правильном направлении, которое соответствует реальным потребностям бизнеса.

Не менее важно креативное мышление сотрудников, способность видеть ситуацию шире, с разных сторон оценивать происходящее и вырабатывать нестандартные решения. Для развития этого навыка компания часто устраивает масштабные мозговые штурмы и тренинги. Желание сотрудников обучаться также формирует кадровый потенциал организации, а действующая система развития персонала позволяет уделять обучению большое внимание.

Коммуникативные навыки также отражают состояние кадрового потенциала и показывают способность персонала конструктивно общаться по поводу рабочих вопросов, позитивно общаться с коллегами и руководством, а также регулировать возможные конфликтные ситуации.

Правильно выстроенная система обучения кадров и большие бюджетные затраты компании именно на обучение сотрудников, помогают постоянно актуализировать знания работников, давать им возможность карьерного развития, и как следствие, успешно вести бизнес и идти в ногу с современными технологиями.

Таким образом, основополагающие принципы организации достигнуты за счет максимального вовлечения сотрудников в большую команду предприятия. Каждый сотрудник ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» считает себя частью большой и сплоченной команды специалистов и чувствует своей несоизмеримый вклад в успех компании.

2.2 Анализ влияния геймификации на развитие персонала на ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Кадровый менеджмент в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» отличается достаточно высоким уровнем организации. Все кадровые

процессы четко регламентированы, практически все процедуры закреплены в положениях, инструкциях, правилах и т.п.

Высокоразвитая корпоративная культура предприятия позволяет внедрять инновационные инструменты и методы, которые применяются для мотивации, поддержки сотрудников, стимуляции карьерного роста и уровня благополучия. Один из инновационных инструментов и является геймификация.

С целью изучения влияния геймификации и степени её внедрения в процесс работы с персоналом ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», было проведено глубинное интервью с руководителем отдела кадров, а также проведен анализ организационно-правовых документов предприятия, регламентирующих работу с персоналом.

В рамках глубинного интервью было выявлено, что в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» применяются элементы геймификации в такой кадровой технологии как обучении, вопросы интервью представлены в приложении 3.

По мнению менеджера по персоналу в настоящее время существует объективная необходимость внедрять игры в обучающий процесс персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»:

«Да, запрос на повышение вовлеченности в образовательный процесс персонала существует. На данный момент есть актуальная проблема низкого уровня владения английским языком у персонала в возрастной категории 45-60 лет, также в период с 2019 по 2021 гг. на фабрике увеличились показатели текучести кадров более молодого возраста от 18 до 25 лет. Думаю, причинно-следственная связь кроется в монотонности и однотипности выполняемых обязанностей, которые заставляют задуматься молодых сотрудников о смене места работы».

Данные, представленные в таблице 4, подтверждают актуальность проблемы низкого уровня владения английским языком, указанную в глубинном интервью. Незначительное увеличение показателей ежегодного

тестирования сотрудников, свидетельствуют о незначительном прогрессе в знаниях в разрезе исследуемых 3-х лет. В особенности стоит отметить наиболее слабую динамику развития у возрастной категории от 50 лет (всего 6%).

Таблица 4 – Динамика среднестатистических результатов тестирования по английскому языку ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Возрастная категория	2019	2020	2021
18-24 лет	37%	48%	49%
25-39 лет	33%	34%	39%
40-49	25%	27%	32%
Более 50 лет	10%	12%	16%

Источник: составлено автором на основании положения об оценке персонала организации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

На сегодняшний момент многие организации выходят на международные рынки, для успешного развития, в том числе и ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», которая входит в Холдинг «Объединенные кондитеры», крупнейшее кондитерское предприятие. В рамках развития персонала организации должны предлагать различные направления обучения, наиболее востребованным и актуальным является английский язык. Он будет полезен для таких категорий персонала, которые будут взаимодействовать с иностранными партнерами в рамках сбыта продукции, поступления нового оборудования (к таким можно отнести отдел продаж, отдел по работе с персоналом, юридический отдел, руководители подразделений и т.д.).

Внедрение геймификации в процесс обучения персонала имеет свои сложности. Менеджер по персоналу ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» выделила следующие недостатки:

«Как я отмечала ранее, в коллективе существует проблема с вовлеченностью, существует вероятность отторжения персоналом самой идеи игры, так как в организации преобладает возрастная категория сотрудников, они могут воспринять внедрение игрового механизма в

обучение несерьезно и обесценить её. Также существует риск несогласования нововведений с финансовым отделом, так как на разработку и внедрения необходимы материальные вложения».

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» применяются современные кадровые технологии в процессе подбора, в системе материального и нематериального стимулирования, оценке. Корпоративная этика развита и основана на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника. Для новых сотрудников адаптационная программа предусматривает вводное обучение и наставничество.

Несмотря на вышеуказанные преимущества, в организации существует ряд проблем, к примеру отсутствие документов, регламентирующих карьерное продвижение и регулирующих кадровый резерв. Это напрямую влияет на мотивацию сотрудников брать больше ответственности, разрабатывать и реализовывать новые проекты. Отсутствует система отлаженного карьерного роста, составления индивидуального плана карьеры и т. д. На основании проведенного интервью и анализа документации предприятия, были выявлены проблемы внедрения геймификации и описаны пути совершенствования системы развития (таблица 5).

Таблица 5– Рекомендации по совершенствованию развития персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

№	Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала	Предполагаемые результаты от внедрения мероприятий
1	Внедрение геймификации в систему развития персонала организации	Повышение уровня вовлеченности персонала к работе.
3	Разработка положения по управлению деловой карьеры сотрудников	Четкая регламентация данных процессов, «прозрачность» для всех категорий персонала, повышение эффективности и улучшение показателей деятельности.
4	Разработка положения о кадровом резерве	

Источник: составлено автором на основании положения об оценке персонала организации ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Таким образом, на основе выявленных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию системы развития персонала организации:

1. Отсутствие документов, регламентирующих работу с кадровым резервом.

Управление кадровым резервом – неотъемлемая часть системы управления персоналом, для обеспечения устойчивых конкурентоспособных преимуществ организации в области человеческого капитала и формирования оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижения стратегических целей организации.

Суть работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала. Важнейшая функция – относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами – резервом.

Критериями оценки при подборе «резервистов» на выдвижение являются требования к кандидату в резерв кадров, которые должны быть представленные в Положение о формировании и развитии кадрового резерва в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Проект положения был разработан в качестве рекомендательной базы и представлен в приложении К.

Проект положения о кадровом резерве включает в себя:

- общие положения (в этом разделе описываются имеющиеся в организации цели и задачи формирования резерва);

— структура Положения о кадровом резерве (прописаны основные виды и группы кадрового резерва);

— порядок и условия включения в кадровый резерв (данный пункт определяет оптимальную численность резерва, источники формирования кадрового резерва, правила отбора кандидатов в резерв);

— порядок работы комиссии по формированию и организации подготовки резерва (определены цели, задачи, полномочия, ответственность, порядок работы Комиссии по работе с кадровым резервом);

— оценка кандидатов для включения в кадровый резерв (предполагает - методы проведения отбора);

— подготовка (обучение) резервистов (прописаны виды подготовки, составление индивидуальных планов подготовки);

— оценка работников, состоящих в резерве (определены критерии оценки);

— исключение из резерва (отмечены случаи исключения из резерва);

— назначение на должность (прописан порядок принятия на должность);

— заключительное положение (отмечены вопросы, не урегулированные настоящим Положением, изменения и дополнения к Положению).

2. Отсутствие документов, регламентирующих наличие и развитие деловой карьеры в организации. Положение по управлению деловой карьерой — это специальный документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионально-личностного развития и служебно-должностного перемещения персонала в организации.

На данный момент в ЗАО «Кондитерская фабрика» не существует документа регламентирующего развития карьеры персонала. В качестве рекомендаций, был разработан Проект Положения по управлению деловой карьерой в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», который представлен в

приложении К. При разработке данного документа учитывались сроки и стадии пребывания работника в должности. Ключевой целью разработки данного документа выступало повышения уровня заинтересованности персонала и выявления перспективных работников с высоким профессионально-управленческим потенциалом.

Структура положения по управлению деловой карьерой:

- общие положения (устанавливается законодательная база, основные объекты регламентации положения, порядок управления карьерой);
- принципы управления карьерой работников (описана система управления карьерой);
- порядок прохождения бесед по карьере с работниками (индивидуальные беседы по карьере, ожидания работника от карьеры);
- порядок формирования и развития кадрового резерва.

3. Повышение уровня вовлеченности персонала организации в профессиональное развитие. Для повышения вовлеченности сотрудников организации в рабочий процесс можно предложить специальные мероприятия, по внедрению геймификации в развитии персонала:

1. На этапе онбординга сотрудников можно предложить внедрения, «игрового» мероприятия позволяющего познакомиться с организацией. Это может быть -квест. С помощью квеста можно ознакомить новичка с рабочими местами ключевых сотрудников, с которыми ему придётся взаимодействовать. Одним из инструментов может стать «Карта новичка». Путь, который проходить сотрудник подобен настольной игре. Новичок продвигается по мере выполнения заданий, которые направляет ему с установленной периодичностью HR- менеджер и достигает конечной цели. Необходимо рассчитать сколько понадобится времени на прохождение чтобы уложиться в испытательный срок (для мотивации прохождения, необходимо включить в карту: поощрения после прохождения определенных точек, историю путешествия, соревновательный путь). Например, 1 остановка – вводные задания (путеводитель по истории и ценностям

предприятия, написание информации о себе, пройти квест по цехам), остановка 2 – личное знакомство с коллегами, остановка 3 – составить совместно с руководителем индивидуальный план развития, остановка 4 – финиш (обработка результатов и принятие решения).

2. Внедрение элементов геймификации в процесс обучения сотрудников (знаки отличия в виде бонусов или бейджей, которые стимулируют работника достигать лучших результатов в обучении, изначально они могут быть закрыты и открываться только после завершения определенного этапа. Они могут отличаться степенью сложности и неожиданности. Вознаграждения получают по результатам ряда оговоренных испытаний. Например, за весь период обучения можно набрать максимум 40 баллов, за прослушивание лекций участнику дается – 10 баллов, за участие в тренинге так же можно заработать 10 баллов, за прочтение необходимой литературы 10 баллов и в завершении проводится итоговый тест за весь период обучения, который так же может дать участнику 10 баллов. В конце, делается подсчет результатов и баллов, которые заработали участники за весь период обучения. Вознаграждением может послужить: умные часы или мобильный телефон).

Геймификация — это внедрение игровых форм в неигровой контекст: работу, учебу и повседневную жизнь. Геймификация помогает увеличивать продажи, удерживать клиентов, повышать лояльность сотрудников и учиться с максимальной вовлеченностью. Геймификация — это использование игрового мышления и игровой механики в неигровых сценариях, таких как бизнес-среда, особенно при наборе, обучении, развитии, мотивации, для привлечения работников и решения проблем. Цель геймификации состоит в том, чтобы изменить поведение людей с помощью развлечения, чтобы обеспечить естественное изменение мышления людей.

Решением данной проблемы может стать внедрение геймификации в образовательный процесс изучения иностранных языков. Наиболее эффективными методами могут стать балльно-рейтинговая система (БРС) и

система бонусов, в рамках которой за определенное количество баллов игрок получает материальное вознаграждение: пригласительное в кино, абонемент на фитнес, возможность возглавить свой отдел на 1 день и т.д.

Также в качестве примера можно внедрить систему бонусов для работников на производственном предприятии ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Каждому сотруднику необходимо будет создать в личном кабинете свой профиль, в котором будут отображаться личные достижения каждого сотрудника. По окончании каждого месяца, по результатам и анализу каждого сотрудника создается доска, на которой будут представлены победители, набравшие большее количество бонусов. За достижения для работников будут предполагаться поощрения, которые доступны в рамках работы и организации.

БРС и система бонусов не только увеличат мотивацию сотрудников учить английский язык, но и повысят уровень вовлеченности, соревновательного духа, мотивации. Игровая механика материального поощрения в особенности заинтересуют наименее активную возрастную группу персонала к участию, так как у данного поколения культивированная идея материальных ценностей.

Безусловно, как и любое нововведение в процесс работы с коллективом может нести как позитивные, так и негативные изменения. Человеческий фактор, страх перед новизной, низкая мотивация и социальная отрешенность персонала способны снизить эффективность или аннулировать эффект внедрения геймификации в образовательный и рабочий процесс.

Из преимуществ внедрения геймификации в рабочий процесс ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» были отмечены: возможность выявить лидеров, повышение производительности труда, уменьшение конфликтных ситуаций в коллективе и формирование устойчивой корпоративной культуры. Немаловажным достоинством геймификации является и ее влияние на стабильность состава коллектива.

Изучив ключевые документы, регламентирующие оценку, обучение персонала, а также проведя глубинное интервью со специалистом по кадрам ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», был выявлен ряд проблем, затрудняющих развитие персонала на предприятии, а также были предложены методы урегулирования, в том числе геймификация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Условия рынка труда стремительно меняется по мере возрастания количества соискателей более молодого возраста. Другое поколение работников, их социальная адаптация, большая мобильность и требования к условиям работы вынуждают работодателей пересмотреть свой подход к обучению, оценить персонал, создать максимально лояльную, гибкую систему коммуникации с молодыми квалифицированными кадрами.

Спрос на модернизацию кадровой политики, поиск новых решений повлиял на формирование целого ряда инновационных инструментов обучения персонала, в том числе и геймификации. Стоит отметить, что на данный момент геймификация является максимально доступным и эффективным методом повысить результативность обучения персонала, вовлечь его в процесс обучения и, наиболее важное, увеличить результативность сотрудника.

Геймификация играет роль в улучшение результатов коммерческой деятельности за счет увеличения производительности, вовлеченности и удержания сотрудников. Применение игровых элементов способствует развитию более эффективных программ развития, адаптации персонала, а также его карьерного и профессионального роста.

На данный момент геймификация выступает одним из перспективных механизмов обучения персонала, ввиду обширного и эффективного набора инструментов, логичных принципов работы, которые доступны и работнику, и работодателю.

В процессе исследования был изучен механизм влияния геймификации на процесс развития сотрудников промышленного предприятия ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Удалось выявить проблематику внедрения геймификации на промышленный объект связанную с преобладанием консервативных взглядов и склонности к обесцениванию у самого персонала предприятия.

Изучение применения геймификации именно на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» позволили рассмотреть непосредственно прикладной характер данного инструмента, а также раскрыть цель данной работы, а именно, изучить влияние геймификации на развитие персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Геймификация имеет обширный набор инструментов и механик стимулирования, вовлечения персонала в процесс образования, мотивирует на повышение квалификационных навыков, на развитие по карьерной лестнице. По результатам исследования были также выявлены проблемы работы кадрового отдела предприятия и предложены пути их решения:

1. Совершенствовать систему развития персонала, ключевым инструментом которой станет геймификация;
2. Ввести ряд документов, регламентирующих наличие и развитие карьеры и кадрового резерва в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А. Н. Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 374 с.
2. Андреева И. С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия / И. С. Андреева, И. П. Данилов // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 1. – С. 218-224.
3. Басова, М. В. Геймифицированные практики современных СМИ / М. В. Басова, В. Е. Беленко // Вестник НГУ. Серия: История, филология. – 2017. – №6. – С. 98-102
4. Баталичев, Д. А. Совершенствование системы управления персоналом производственных предприятий / М. М. Баталичев // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2021. – С. 29-33.
5. Борисенко Н. С. Стратегический подход в управлении персоналом / Н. С. Борисенко, М. М. Мухамедова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. –2014. –№ 27. – С. 47-51.
6. Вовлекай и властвуй. Игровой мышление на службе бизнеса /Кевин Вербха, Дэн Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 224 с.
7. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов: Гуйбзикерманн, ДжоселинЛиндер; пер. с англ. ИделииАйзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2014. – 272
8. Герасимов, Б. Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
9. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М. Ю. Горбунова. - М.: Владос, 2016. - 224 с.

10. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников: – М: Издательство Юрайт. – 2021. – 270 с.
11. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М. С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
12. Городнова, Н. В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб.пособие / Городнова Н. В., Самарская Н. А., Скипин Д. Л. – Екатеринбург : Юника. – 2019. – 77 с.
13. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа. – 2019. – 236 с.
14. Жабин А. П. Основные пути совершенствования управления персоналом кредитной организации / А. П. Жабин, А. А. Вардалахос // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 9. С. 58-66.
15. Зенина, Е. А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 557-558. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28967>
16. Иванько, А. Ф. Геймификация СМИ: новостные игры / А. Ф. Иванько, Л. В. Козлова // Вестник МГУП. – 2016. – №1. – С. 65-72
17. Ивашина, Д. Д., Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации // Д. Д. Ивашина, В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2017. – № 7. С. 189-196.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт. – 2021. – 168 с.

19. Карпенко, И. И. Геймификация в современной Российской интернет-журналистике / И. И. Карпенко, Е. Ю. Лобановская // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. – 2019. – №2. – С. 38-43
20. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - М.: Проспект, 2017. - 113 с.
21. Клименко, С. С. Влияние организационной культуры на организационную эффективность / С. С. Клименко // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – № 4. – С. 70-76.
22. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – №2. – С. 54-59.
23. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М: Издательство Юрайт, 2019. – 167 с. 16. Лукина А. О. Управление проектами / А. О. Лукина // Проблемы науки. – 2019. – №1(37). – С. 16–21.
24. Макарова, Л. В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н. К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
25. Малкова, Т. Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2021. – 232 с.
26. Мугалова, Ж. А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж. А. Мугалова // Вестник Международного института экономики и права. – 2021. – №3(20). – С. 78-80.
27. Омельченко, Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Н. А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. - Москва: ИЛ, 2016. - 366 с.
28. Орлова, О. В., Титова В. Н. Геймификация как способ организации обучения / О. В. Орлова, В. Н. Титова // Вестник ТГПУ. – 2015. – №9 (162). – С. 23-25

- 29.Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.uniconf.ru/factories/pkf/>?
- 30.Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <https://www.uniconf.ru>
31. Официальный сайт международного рекрутингового агентства HAYS [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hays.com/resources>
32. Первакова, Е. Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры / Е. Е. Первакова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №1. – С. 91-94.
33. Петрова, О. В. Новые управленческие подходы в формировании организационной культуры университета в условиях инновационно–ориентированной экономической системы региона / О. В. Петрова, И. Н. Ефимова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – №11(19). – С. 99–124.
34. Положение об адаптации персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»/ Приложение к приказу № 105 от 28. 06. 2006г.
35. Положение об обучении и развитии персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»/ Приложение № 1 к приказу № 97 от 07.06.2006г.
36. Положение об оценке персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»/ Приложение № 1 к приказу № 132 от 13 марта 2017г.
37. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»/ Приложение № 1 к приказу № 675 от от «28» декабря 2021 г
38. Резникова, О. С. Роль найма и отбора персонала в организации / О. С. Резникова, А. Б. Гарибян: непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2017. – № 8 (142). – С. 189-191. – URL: <https://moluch.ru/archive/142/40046/>
39. Рязанова О.В. Кадровая политика организации // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: № 7(79). – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/7\(79\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/7(79).pdf)

40. Трейси, Б. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса / Б. Трейси. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 210 с.
41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/
42. Федотова, Н. А. Возможности и риски геймификации в медийной практике / Н. А. Федотова // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2018. – №4 (30). – С. 12-15
43. Штеба, Т. В. Современное состояние и тенденции развития рынка рекрутинговых компаний в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 46–50. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/86685.htm>.
44. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров: М., 2004-2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Инструменты геймифицированного процесса обучения

				
ЦЕЛЬ	ЗАДАНИЯ	СЮЖЕТ	ОЧКИ/ ОПЫТ	УРОВНИ/ ПРОГРЕСС
				
ТАБЛИЦА ЛИДЕРОВ	НАГРАДЫ	СОРЕВНО ВАНИЕ	СОТРУДН ИЧЕСТВО	ДОСТИЖЕНИЯ
				
СКРЫТЫЙ КОНТЕНТ	ВИРТ. ЭКОНОМИКА	КАСТОМИ- ЗАЦИЯ	ОБЩЕНИЕ	ОБУЧЕНИЕ/ НАВЫКИ

Устав

УТВЕРЖДЕН
решением Годового общего
собрания акционеров
ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
Протокол
от «23» июля 2014 г.

УСТАВ
Закрытого акционерного общества
«Пензенская кондитерская фабрика»
(Новая редакция)

г. Пенза
2014 г.

1. Общие положения

1.1. Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика» (далее – «Общество») создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» (далее – «Закон»), другими законодательными и правовыми актами Российской Федерации.

Общество зарегистрировано 15 июня 1998 года Администрацией Первомайского района г. Пензы за регистрационным номером 266. Общество создано в результате реорганизации в форме преобразования Товарищества с ограниченной ответственностью торгово-производственного предприятия «Кондитер», и является его правопреемником. Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц Инспекцией МНС России по Первомайскому району г. Пензы 06 декабря 2002 года за основным государственным регистрационным номером 1025801443667.

1.2. Общество является юридическим лицом и свою хозяйственную и иную деятельность организует на основании действующего законодательства и настоящего Устава. Общество является закрытым акционерным обществом и не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

1.3. Акционерами Общества могут быть российские и иностранные юридические и физические лица в соответствии с действующим законодательством. Состав акционеров Общества отражается в Реестре акционеров Общества.

1.4. Общество может на добровольных началах входить в союзы, ассоциации на условиях, не противоречащих антимонопольному законодательству, а также может участвовать в деятельности и сотрудничать в иной форме с международными общественными, кооперативными, коммерческими и иными организациями в порядке, предусмотренном законодательными актами Российской Федерации.

1.5. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати Общества может быть также указано фирменное наименование Общества на английском языке. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированные в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

1.6. Общество ведет кадровое делопроизводство, осуществляет документооборот в соответствии с требованиями законодательства. Общество в целях реализации государственной социальной, экономической и налоговой политики имеет нижеследующие права и обязанности:

- несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.);
- обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в архивы по месту нахождения Общества, хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу;
- выполняет государственные мероприятия по мобилизационной подготовке в соответствии с действующим законодательством;
- при реорганизации, ликвидации Общества или при прекращении работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, Общество обязано обеспечить сохранность этих сведений и их носителей путем разработки и осуществления системы мер режима секретности, защиты информации, противодействия иностранным техническим разведкам (ПД ИТР), охраны и пожарной безопасности.

1.7. По месту нахождения исполнительного органа Общество осуществляет в порядке и в течение сроков, которые установлены Банком России, хранение следующих документов:

- Устав Общества, изменения и дополнения, внесенные в Устав Общества, зарегистрированные в установленном порядке;
- договор о создании Общества, решение о создании Общества, свидетельство о государственной регистрации Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- положения о филиалах или представительствах Общества;
- годовые отчеты, документы бухгалтерского учета и отчетности;
- протоколы общих собраний акционеров (далее – «Собрание»), решения акционера, являющегося владельцем всех голосующих акций Общества, заседаний Совета директоров, Ревизионной комиссии Общества;
- бюллетени для голосования, а также доверенности (копии) на участие в Собрании;
- отчеты независимых оценщиков, списки аффилированных лиц Общества;
- списки лиц, имеющих право на участие в Собрании, и лиц, имеющих право на получение дивидендов, а

- соответствии с требованиями Закона;
- заключения Ревизионной комиссии (Ревизора), аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
 - проспекты ценных бумаг, ежеквартальные отчеты эмитента и иные документы, содержащие информацию, подлежащую опубликованию или раскрытию иным способом в соответствии с Законом и другими федеральными законами;
 - уведомления о заключении акционерных соглашений, направленные Обществу, а также списки лиц, заключивших такие соглашения;
 - иные документы, предусмотренные Законом, Уставом Общества, внутренними документами Общества, решениями Собрания, Совета директоров, органов управления Общества, а также документы, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации.

1.8. Общество обязано обеспечить акционерам доступ к документам, предусмотренным пунктом 1.7 настоящего Устава. К документам бухгалтерского учета имеют право доступа акционеры (акционер), имеющие в совокупности не менее 25 % голосующих акций Общества.

Документы, предусмотренные пунктом 1.7 настоящего Устава, должны быть предоставлены Обществом в течение семи дней со дня предъявления соответствующего требования для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества. Общество в лице Генерального директора обязано по требованию лиц, имеющих право доступа к документам предоставить им копии указанных документов. Плата, взимаемая Обществом за предоставление данных копий, не может превышать затраты на их изготовление.

1.9. Общество создается без ограничения срока деятельности.

2. Наименование и место нахождения Общества

2.1. Фирменное наименование Общества на русском языке: полное – Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика»; сокращенное – ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Фирменное наименование Общества на английском языке: полное – Closed Joint-Stock Company «Penza Confectionery Factory»; сокращенное – CJSC «Penza Confectionery Factory».

2.2. Место нахождения Общества и место нахождения Генерального директора Общества: 440034, г. Пенза, ул. Калинина, д. 112а.

3. Цель и предмет деятельности Общества

3.1. Целью деятельности Общества является получение прибыли от осуществления основных видов деятельности как Обществом в целом, так и каждым из его Акционеров.

3.2. Видами деятельности Общества являются:

- производство и сбыт, в том числе через собственную торговую сеть, кондитерских изделий, полуфабрикатов для их производства;
- производство и реализация прочих продовольственных и непродовольственных товаров народного потребления;
- производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
- производство и реализация продукции производственно-технического назначения;
- осуществление научных и прикладных разработок в области техники, технологии, экономики и организации производства и их реализация;
- разработка новых видов кондитерских изделий, новых технологий их производства, реализация ноу-хау в области кондитерского производства;
- осуществление испытаний конкретных видов продукции и проведение конкретных испытаний, в том числе для целей сертификации;
- иная деятельность, прямо не запрещенная законодательством.

3.3. Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в настоящем Уставе, все действия Общества выходящие за пределы уставной деятельности, но прямо не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

3.4. Виды деятельности Общества, требующие получения лицензий, осуществляются только после получения соответствующих лицензий. Если условиями предоставления лицензии на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией и сопутствующие виды деятельности.

4. Правовое положение Общества

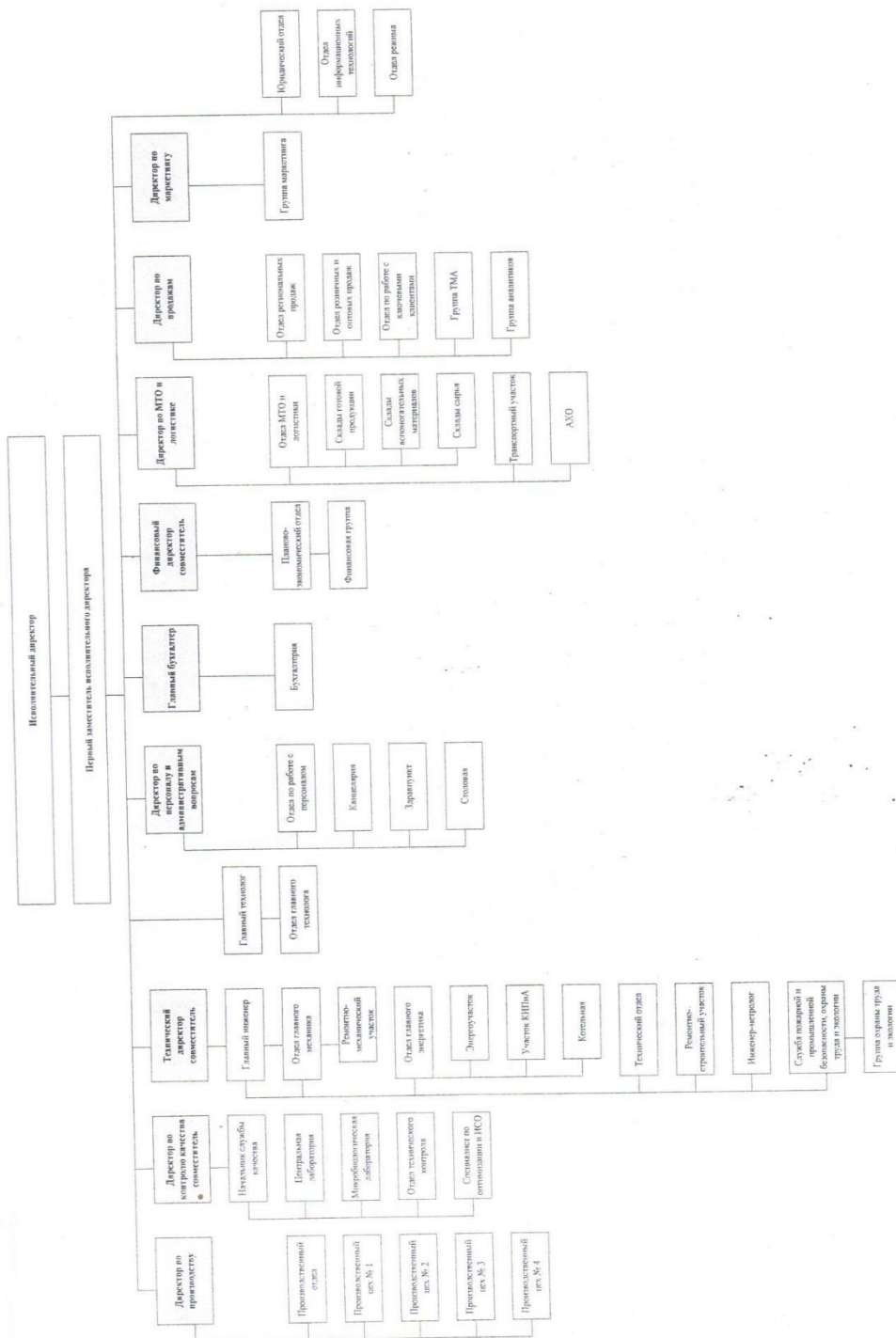
4.1. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права,

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура предприятия

Приложение № 1
к приказу № от 26.02.2021 г.

Организационная структура управления
ЗАО "Тепловая котельная фабрика"



Заместитель Генерального директора - Исполнительный директор ЗАО "Тепловая котельная фабрика"

А.В. Макаров

Отдел по работе с персоналом

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ об отделе
по работе с персоналом
директор

Исполнительный

_____ / А.В.Макаров

Дата: _____ № _____

« _____ » _____ 2019г

1. Общие положения.

1.1. Отдел по работе с персоналом является самостоятельным структурным подразделением предприятия, создается и ликвидируется приказом Исполнительного директора и подчиняется непосредственно директору по персоналу и административным вопросам.

1.2. Отдел по работе с персоналом в своей работе руководствуется внешними документами: законодательными и нормативными актами, положениями действующего законодательства Российской Федерации и внутренними документами: Уставом предприятия, Коллективным договором, настоящим положением, должностными инструкциями работников отдела по работе с персоналом, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением о защите персональных данных работников и другими локально-нормативными актами, действующими на предприятии.

1.3. Отдел возглавляет начальник отдела по работе с персоналом, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом Исполнительного директора предприятия. В случае временного отсутствия начальника отдела по работе с персоналом, его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом исполнительного директора Предприятия.

1.4. Работники отдела по работе с персоналом назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом Исполнительного директора предприятия по представлению начальника отдела по работе с персоналом и по согласованию с директором по персоналу и административным вопросам.

1.5. Обязанности работников отдела по работе с персоналом распределяются начальником отдела по работе с персоналом согласно утвержденным должностным инструкциям.

2. Структура отдела.

2.1. Структуру и штатную численность отдела по работе с персоналом утверждает Исполнительный директор Предприятия по согласованию с уполномоченным лицом Управляющей компании.

2.2. В состав отдела входят:

Начальник отдела по работе с персоналом – 1 чел.

Ведущий экономист по труду – 1 чел.

Инспектор по кадрам – 2 чел.

Инженер по организации и нормированию труда – 1чел.

2.3.Руководство текущей деятельностью отдела по работе с персоналом осуществляет начальник отдела по работе с персоналом и административным вопросам.

3. Задачи и функции отдела.

3.1.Организация и нормирование процессов труда.

3.2.Расчет оплаты и стимулирования труда.

3.3.Обеспечение соблюдения нормативов производительности труда.

3.4.Соблюдение лимита фонда заработной платы, правильное распределение и расходование.

3.5.Составление штатного расписания и расчет численности персонала.

3.6.Анализ плановых и фактических показателей в области нормирования и организации труда, заработной платы.

3.7.Составление отчетности по труду и заработной плате, анализ отчетности, принятие мер по выявлению и устранению недостатков.

3.8. Разработка производственного календаря и баланса рабочего времени.

3.9.Разработка и внедрение норм – выработки, путем применения фотографий рабочего дня, хронометражных наблюдений и других методов изучения рабочего времени. Расчет трудозатрат на выработку продукции, численного состава бригад, цехов, участков.

3.10.Участие в разработке организационно – технических мероприятий, направленных на повышение производительности труда и снижение трудоемкости продукции.

3.11.Анализ условий труда и оплаты труда на аналогичных предприятиях.

3.12.Анализ качества применяемых норм. Разработка совместно с производственными цехами календарных планов пересмотра норм – выработки, замена их новыми, более прогрессивными и осуществление ежемесячного контроля за их выполнением.

3.13.Проведение унификации применяемых норм, разработка и осуществление мероприятий по внедрению технически обоснованных нормативов по труду и единых типовых норм, контроль за правильностью расчета сдельных расценок.

3.14.Анализ выполнения и невыполнения действующих норм – выработки отдельно по каждому цеху, линиям и участкам работы.Выявление причин отклонения и разработка предложений по их устранению.

3.15.Участие в разработке планов по снижению затрат трудоемкости продукции, совместно с технической и экономической службами, своевременное предоставление расчетов и контроль за их соблюдением.

3.16.Разработка Положения об оплате труда работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и положений о премировании применительно к конкретным условиям их деятельности.

3.17.Подготовка документов об изменениях в организационной структуре предприятия, штатном расписании и оплате труда

3.18.Расчет и формирование фонда заработной платы работников.

3.19.Осуществление контроля и проведение анализа за расходованием фонда оплаты труда, материального и морального стимулирования.Правильностью соотношения в уровнях заработной платы работающих. Соблюдения штатной дисциплины, применения утвержденных должностных окладов и тарифных ставок в соответствии с присвоенными разрядами, расчета сдельных расценок.

3.20.Разработка организационных мер, предупреждающих необоснованное сокращение численности занятых на предприятии, в случае изменения объемов производства.

3.21.Проведение следующих мероприятий по определению и планированию потребности в кадрах предприятия:

- определение факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест, пр.);

- анализ наличия необходимого предприятию персонала;

- определение качественной потребности в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственных планов);

- определение количественной потребности в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала);

3.22.Осуществление контроля за соблюдением на предприятии трудового законодательства, постановлений и распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социального развития РФ, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда, управления производством.

3.23. Подбор и расстановка персонала.

3.24.Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

3.25.Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

3.26.Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.

3.27.Изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности.

3.28. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

3.29.Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

3.30.Информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

3.31.Установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

3.32.Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

3.33.Контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях предприятия. Изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности.

3.34. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

3.35.Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

3.36. Анализ текучести кадров.

3.37. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации персонала. Организация проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии.

3.38. Учет персонала.

3.38.1. Учет личного состава.

3.38.2. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

3.38.3. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

3.38.4. Ведение установленной документации по кадрам.

3.38.5. Оформление и учет командировок.

3.38.6. Организация учета военнообязанных.

3.39. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

3.39.1. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения. Подготовка и оформление материалов по назначению пенсии.

3.39.2. Обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

3.39.3. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

3.40. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

3.41. Соблюдение норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных.

к приказу № 675
от «28» декабря 2021 г

**Правила
внутреннего трудового распорядка
ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»**

Пенза
2021

Правила организации контрольно-пропускного и внутри объектового режима на ЗАО
«Пензенская кондитерская фабрика»

- 1.** ПОДГОТОВЛЕНЫ Закрытым акционерным обществом «Пензенская кондитерская фабрика» (ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»).
- 2.** УТВЕРЖДЕНЫ И ВВЕДЕНЫ В ДЕЙСТВИЕ приказом исполнительного директора от « » декабря 2021г. №.
- 3.** ВВЕДЕНЫ ВЗАМЕН «Правил внутреннего трудового распорядка ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», утвержденные приказом № 221 от 30.04.2019 г

РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

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

--	--	--	--	--

Содержание

1	Назначение и область применения	4
2	Термины и определения	4
3	Сокращения	4
4	Разграничение зон ответственности	4
5	1. Порядок приема, перевода и увольнения работников	4
6	Основные права и обязанности работника	10
7	Основные права и обязанности работодателя	13
8	Рабочее время	16
9	Время отдыха	21
10	Оплата труда	25
11	Пропускной режим	27
12	Поощрения за успехи в работе	28
13	Ответственность за нарушение трудовой дисциплины	28
14	Порядок регулирования труда дистанционных работников	28
15	Порядок вступления в силу настоящих Правил	32
16	Сопутствующая документация	33
17	Приложения	33
	Лист согласования	34
	Приложение А Режим рабочего времени на Предприятии	35
	Приложение Б Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем	50
	Приложение В Перечень работ и мест отдыха, где по условиям производства (работы)предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно	51
	Приложение Г Перечень профессий и должностей, которым для снижения времени воздействия вредных факторов производственной среды и трудового процесса устанавливаются специальные перерывы для отдыха, которые включаются в рабочее время.	52
	Лист ознакомления	59

1. Назначение и область применения.

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (далее по тексту – Правила), разработанные в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (далее по тексту - Трудовой кодекс РФ) и иными федеральными законами, регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений на ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (далее по тексту – Предприятие).

1.2. Настоящие Правила имеют цель способствовать организации труда, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности и эффективности труда, укреплению трудовой дисциплины на благо Предприятия и каждого его работника.

1.3. Добросовестное выполнение трудовых обязанностей, неуклонное соблюдение трудовой дисциплины и бережное отношение к имуществу Предприятия являются обязанностью каждого работника.

1.4. Дисциплина труда – обязательное для всех работников Предприятия подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом

РФ, иными федеральными законами, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами Предприятия.

1.5. Основанием для разработки Правил являются статьи 189-190 Трудового кодекса РФ.

1.6. Исполнение требований, определяемых настоящими Правилами, является обязательным условием для всех работников Предприятия.

2. Термины и определения

Термины, употребляемые в настоящих Правилах:

Предприятие/ работодатель - ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Работник - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем

3. Сокращения

ИСМ – интегрированная система менеджмента

ОРП – отдел по работе с персоналом

РФ - Российская Федерация

СИЗ - средства индивидуальной защиты

ТК – Трудовой кодекс

4. Разграничение зон ответственности

4.1. Зоны ответственности должностных лиц Предприятия определены настоящими Правилами.

5. Порядок приема, перевода и увольнения работников

5.1. Трудовые отношения между работником и работодателем основываются на настоящих Правилах, иных локальных нормативных актах Предприятия, заключенном трудовом договоре и действующем трудовом законодательстве РФ.

5.2. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

Трудовой договор может заключаться на неопределенный срок и на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор) в случаях, если иной срок не установлен Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Положение об обучении и развитии персонала

Приложение № 1
к приказу № 95 от 07.06.2006г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

г. Пенза
2006

1 НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящее положение устанавливает единую процедуру по обучению и развитию работников всех структурных подразделений организации. Цель обучения и развития персонала - обеспечение постоянно высокого уровня квалификации сотрудников организации, что способствует ее более эффективной работе и сохранению лидирующих позиций на кондитерском рынке.

2 РАЗГРАНИЧЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Для функционирования процесса обучения и развития работников установлена структура разграничения полномочий и зон ответственности должностных лиц:

Должностное лицо	Полномочия и ответственность	Подотчётность
Директор по персоналу и административным вопросам	<ul style="list-style-type: none">– разработка стратегии обучения и развития персонала;– оценка эффективности работы персонала предприятия	Исполнительному директору
Специалист по управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none">– разработка и исполнение бюджета, расходов на развитие персонала;– организация и контроль адаптации персонала;– составление планов обучения исходя из потребности предприятия и сотрудников;– работа с учебными заведениями;– организация обучения работников на предприятии;– работа с кадровым резервом;– анализ эффективности обучения	Директору по персоналу и адм. вопросам
Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none">– определение потребности в обучении;– обучение персонала на рабочих местах;– проведение тарифно-квалификационных экзаменов;– обеспечение адаптации персонала на рабочем месте;– выявление потенциала и работа с кадровым резервом	Директору по направлению деятельности

3 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

3.1. Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учётом целей подразделений, которые определяются стратегией предприятия.

3.2. Служба персонала – центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала. Его основные задачи:

- определение потребности в обучении;
- анализ учебных заведений и центров, отбор базовых учебных заведений;
- анализ эффективности учебных программ;
- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней;
- заключение договоров с учебными заведениями и преподавателями; сторонними консультантами;
- организация обучения;
- подведение итогов обучения и его эффективности.

3.3. Потребности в обучении связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе:

- заявок руководителей подразделений и самих работников;
- предполагаемых изменений штатного расписания;
- путем проведения опросов руководителей, специалистов и служащих;
- анализа результатов работы подразделения;
- по результатам оценки персонала;
- плана подготовки кадрового резерва.

3.4. С учётом стратегии развития предприятия и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения персонала. Индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, сроки обучения определяются специалистом по управлению персоналом по согласованию с руководителями подразделений и самим работником.

4 ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

4.1. Обучение руководителей, специалистов включает следующие направления:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);
- участие в тематических и проблемных семинарах, тренингах;
- повышение квалификации;
- переподготовка по другой специальности;
- стажировка на передовых предприятиях;
- стажировка на новом рабочем месте на своем предприятии.

4.2. К повышению квалификации относится любое обучение, направленное на совершенствование и развитие навыков какого-либо конкретного вида деятельности. Потребность в повышении квалификации определяется постоянным изменением стоящих перед работником задач.

4.3. Систематическое самостоятельное обучение (самообразование) осуществляется по индивидуальному плану, утверждаемому непосредственным руководителем специалиста.

4.4. Тренинги развивают определенные управленческие и коммерческие навыки, повышают личную эффективность сотрудников. Проводятся учебными и тренинг-центрами.

4.5. Повышение квалификации руководителей и специалистов проводится в учебных центрах с отрывом от работы. Цель – тематическое обучение конкретным вопросам аспекта производства.

4.6. Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки.

Стажировка руководителей, специалистов на передовых предприятиях Холдинга проводится в целях освоения лучшего опыта, приобретения практических навыков для выполнения обязанностей на занимаемой или более высокой должности (резервы на выдвижение). Продолжительность стажировки предприятием по согласованию с предприятием Холдинга, где запланировано ее проведение.

Стажировка на своем предприятии проводится с целью получения дополнительных знаний и навыков при переводе с одной должности на другую, требующую специальной подготовки. Продолжительность стажировки устанавливается руководителями подразделения по новой должности и может составлять:

- для специалистов – до 15 дней;
- для руководителей – до 30 дней.

4.7. Переподготовка руководителей, специалистов производится для получения ими образования по новой специальности на базе имеющегося высшего и среднего профессионального образования. Сроки переподготовки могут составлять от полугода до 2-х лет с частичным отрывом от производства.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Положение об оценке работников

Приложение № 1 к приказу № 132
от «13» марта 2017 г.

**Положение об оценке работников
ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
П ИСМ III 7.1.2-01-2017**

**Пенза
2017**

1. Назначение и область применения

1.1. Настоящее Положение об оценке работников устанавливает порядок проведения оценки работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (далее по тексту – Предприятие).

1.2. Требования настоящего Положения обязательны для применения ко всем работникам Предприятия.

2. Термины и определения

2.1. В настоящем Положении используются следующие термины:

Оценка работников – это определение уровня потенциальных возможностей работников на основе изучения деловых, личностных качеств, знаний и практических навыков с целью эффективного использования человеческого ресурса.

Круговая оценка – получение информации об оцениваемом работнике от тех, кто непосредственно с ним взаимодействует (руководитель, коллеги), а также его собственная оценка своих качеств.

Горизонтальная оценка – это оценка уровня развития деловых и профессиональных компетенций оцениваемого работника другими работниками одного уровня иерархии и находящихся с ним в постоянном взаимодействии.

Компетенция – совокупность знаний, навыков и мотивации, необходимых для успешной профессиональной и управленческой деятельности.

Кадровый резерв – работники, обладающие высоким управленческим потенциалом, способные выполнять сложную ответственную работу, умело действовать в нестандартных ситуациях (по итогам оценки набрали наибольшее количество баллов).

Самооценка – это самостоятельная оценка сотрудником уровня развития своих деловых и профессиональных компетенций.

Оценка руководителя – это оценка уровня развития профессиональных компетенций работника непосредственным руководителем.

Результаты оценки – среднее арифметическое значение от суммы баллов всех этапов оценки по всем компетенциям без учёта данных самооценки, разделенной на количество всех проведенных этапов оценки.

3. Разграничение зон ответственности

3.1. Зоны ответственности должностных лиц Предприятия за реализацию мероприятий в рамках действия настоящего Положения распределены следующим образом:

Должностное лицо	Зона ответственности	Подотчетность
Исполнительный директор	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение списков работников Предприятия, подлежащих оценке;• утверждение графика и сроков проведения оценки работников Предприятия;• утверждение состава оценочной комиссии	Управляющему директору
Директор по персоналу и административным вопросам	<ul style="list-style-type: none">• Организация и проведение оценки работников Предприятия;• общее руководство работой по подготовке и проведению оценки работников Предприятия;• назначение сотрудника отдела по	Исполнительному директору

- подготовку формы самооценки для руководителей (форма в соответствии с Приложением №4 к настоящему Положению);
- подготовку оценочной формы для работников службы продаж (форма в соответствии с Приложением №5 к настоящему Положению);
- подготовку формы самооценки для работников службы продаж (форма в соответствии с Приложением №6 к настоящему Положению);
- подготовку оценочной формы для работников (специалистов и менеджеров до уровня заместителя начальника отдела включительно) (форма в соответствии с Приложением №7 к настоящему Положению);
- подготовку формы самооценки для работников (специалистов и менеджеров до уровня заместителя начальника отдела включительно) (форма в соответствии с Приложением №8 к настоящему Положению);
- подготовку Итогового оценочного листа (форма в соответствии с Приложением №9 к настоящему Положению);
- подготовку Протокола заседания оценочной комиссии (форма в соответствии с Приложением №10 к настоящему Положению);
- подготовку Акта уничтожения документов (форма в соответствии с Приложением №11 к настоящему Положению);
- информирование работников о дате проведения оценки, ознакомление с методами, формами, порядком, графиком, составом оценочной комиссии не позднее, чем за 14 (четырнадцать) календарных дней до даты её проведения;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения процедуры оценки;
- назначение лиц, ответственных за подготовку и проведение оценки;
- создание оценочных комиссий на Предприятии.

5.2. Оценочные комиссии формируются из числа представителей всех структурных подразделений Предприятия. В состав оценочной комиссии должно входить не менее пяти человек. В зависимости от специфики структурных подразделений, подлежащих оценке, может быть создано несколько оценочных комиссий.

5.3. Для оценивания руководителей от уровня начальника отдела включительно и выше создаётся специальная оценочная комиссия, состав которой утверждается приказом исполнительного директора Предприятия. К работе данной оценочной комиссии Исполнительный директор может привлекать независимых экспертов (при условии соблюдения действующих положений о конфиденциальности информации).

5.4. В состав оценочной комиссии в качестве ответственного секретаря включается специалист отдела по работе с персоналом, отвечающий за анализ и обработку информации при проведении оценки, и проведение оценки в целом.

6. Этапы оценки

6.1. Оценка работников состоит из следующих этапов:

- 1 этап – круговая оценка включает в себя самооценку сотрудника и оценку его деловых и профессиональных компетенций коллегами и руководителями;
- 2 этап – обработка и анализ полученной информации;
- 3 этап – итоговое собеседование с непосредственным руководителем;
- 4 этап – заседание оценочной комиссии (изучение членами комиссии всех представленных материалов, определение уровня развития компетенций, утверждение результатов оценки, формирование кадрового резерва);
- 5 этап – ознакомление оцениваемого работника с утверждёнными материалами (результатами оценки).

Положение об адаптации персонала

Приложение
к приказу № 105 от 28.06.2006г.

ПОЛОЖЕНИЕ об адаптации персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

1. Основные понятия

1.1. Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью Общества и самим Обществом, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях.

Социально-психологическая адаптация к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

1.2. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого.

Наставниками рабочих становятся сотрудники, достигшие достаточного уровня профессионализма. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с предприятием.

1.3. Введение в должность - совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение вновь принятых сотрудников своих обязанностей, сократить период адаптации в коллективе, установить контакты с окружающим.

1.4. Испытательный срок - испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе - является одним из дополнительных условий трудового договора.

Срок испытания не может превышать 3-х месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей - 6-ти месяцев. Испытание не устанавливается в случаях, предусмотренных в перечне статьи 70 Трудового Кодекса РФ.

2. Общие положения

2.1. Цели адаптации.

Процедура адаптации новых сотрудников призвана облегчить их вхождение в коллектив ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (Общества). Методы адаптации новых сотрудников в Обществе могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру.

Адаптация является инструментом в решении таких проблем, как:

- формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки;
- уменьшение стартовых издержек (пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат);
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы (если новые работники чувствуют себя неудобно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением);
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

2.2. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Положение об адаптации новых сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должны знать и использовать в работе:

- директора,
- начальники всех структурных подразделений,
- сотрудники отдела по работе с персоналом.
- сотрудники Общества, назначенные наставниками.

3. Программа адаптации

3.1. Программа адаптации вновь принятых руководителей, специалистов и служащих.

3.1.1. Вводное ориентировочное собеседование.

Целью данной процедуры является сообщение новому сотруднику основных сведений об Обществе, основных направлениях деятельности и особенностях трудовых отношений. Ориентировочное собеседование проводится после формирования окончательного предложения о приеме на работу и согласования даты выхода. Допускается проведение ориентировочного собеседования в первый день выхода сотрудника на работу.

На собеседовании предоставляется информация по следующим вопросам:

- ознакомление с историей предприятия,
- позиция Общества на рынке, ближайшие и долгосрочные задачи и цели,
- корпоративные стандарты, сложившиеся в Обществе нормы поведения,
- порядок оформления на работу.

Ответственный: сотрудник отдела по работе с персоналом.

3.1.2. В процессе оформления на работу сотрудник получает следующую информацию:

- Проведение вводного инструктажа по охране труда и соблюдению техники безопасности, противопожарной безопасности.

Ответственный: специалист по экологии, охране труда и промышленной безопасности, инспектор по противопожарной безопасности.

- Проведение инструктажа по соблюдению контрольно-пропускного и внутриобъектового режима на предприятии.

Ответственный: сотрудник службы РИО.

Ознакомление с Перечнем сведений конфиденциального характера ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

- правилами работы с ними. Получение письменного обязательства о неразглашении сведений конфиденциального характера.

Ответственный: сотрудник отдела по работе с персоналом.

- Ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка.

Ответственный: сотрудник отдела по работе с персоналом

- Ознакомление с коллективным договором и другими локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

Ответственный: сотрудник отдела по работе с персоналом.

3.1.3. При оформлении на работу сотрудник получает памятку (Приложение 1), в которой содержится информация, помогающая ему быстрее освоиться в коллективе.

3.1.4. Представление нового сотрудника.

Непосредственный руководитель и (или) сотрудник отдела по работе с персоналом:

- представляет вновь назначенного работника,
- знакомит с подразделением и обстановкой в нем.

3.1.5. Ознакомление с рабочим местом, которое включает в себя:

- обозначается конкретное рабочее место,
- проведение инструктажа по охране труда и соблюдению техники безопасности на рабочем месте,
- ознакомление с должностной инструкцией под роспись,
- знакомство с иерархией должностей, своего положения в ней.

Ответственный: непосредственный руководитель.

- проведение инструктажа по пользованию внутренними информационными ресурсами. Присвоение электронного адреса. Изучение стандартов внутренней электронной переписки.

Ответственный: сотрудник отдела информационных технологий.

3.1.6. План вхождения в должность определяется непосредственным руководителем, согласуется с отделом по работе с персоналом. Он рассчитан на весь период испытательного срока и включает два этапа:

- вхождение в должность,
- работа в должности.

3.1.7. Прикрепление к наставнику.

Вопросы для глубинного интервью

1. Как по Вашему мнению должен быть реализован процесс геймификации в организации?
2. Необходимо ли введения геймификации в процесс развития сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»?
3. Какие текущие проблемы данное нововведение может решить?
4. Какие преимущества и недостатки внедрения геймификации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» Вы можете выделить?
5. В какие технологии по управлению персоналом стоит внедрять элементы геймификации?
6. Как Вы считаете система бонусов или рейтинга может повлиять на вовлеченность персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»?
7. На Ваш взгляд какой эффект можно получить от внедрения геймификации в рабочий процесс сотрудников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»?

Положение о кадровом резерве

1. Общие положения

Настоящее Положение определяет цели, принципы, основные условия и общий порядок формирования и подготовки кадрового резерва (далее — Кадровый резерв) в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (далее - Общество»).

Кадровый резерв формируется в целях:

- оперативного укомплектования вакантных или вновь создаваемых должностей;
- сохранения преемственности в управлении в Обществе;
- своевременного и качественного комплектования руководящих должностей подготовленными специалистами;
- повышения уровня мотивации персонала к профессиональному росту;
- совершенствования результатов профессиональной деятельности персонала всех категорий.

Задачи, решаемые посредством формирования и подготовки Кадрового резерва:

- выявление и изучение специалистов, способных занять вакантные и перспективные руководящие должности;
- профессиональная подготовка и воспитание потенциальных руководителей;
- обеспечение планомерного замещения вакансий с сохранением непрерывности руководства;
- минимизация рисков, связанных с отбором кандидатов на вакантные и перспективные руководящие должности;
- повышение уровня мотивации работников Общества.

2. Структура

2.1. Кадровый резерв (специалистов) для выдвижения на руководящие должности состоит из трех групп:

2.1.1. Первая группа - Кадровый резерв на высшие руководящие должности:

- директор;
- заместитель директора.

2.1.2. Вторая группа:

- главный бухгалтер;
- руководитель отдела кадров;
- начальники подразделений.

2.1.3. Третья группа - резерв номенклатуры руководителей подразделений:

- начальники отделов, секторов;
- заместители начальников отделов, секторов;
- главные специалисты - руководители групп, высококвалифицированные специалисты

По каждой группе резерв делится на оперативный и стратегический.

2.2.1. Оперативный (срочный) резерв - включаются работники, в полном объеме соответствующие предъявляемым к данной должности требованиям и готовые приступить к работе немедленно или в ближайшие три года. Включаются от одного до трех человек под конкретную должность. Оперативный резерв предназначен для замещения

работниками руководителей на период отпуска, болезни, командировки (и пр.) и срочного назначения на вакантные должности.

Оперативный резерв формируется из числа авторитетных и высокопрофессиональных руководителей (специалистов), имеющих необходимый опыт работы в конструкторских бюро и на производстве, обладающих необходимыми деловыми и управленческими навыками.

2.2.2. Стратегический резерв - молодые специалисты с лидерскими качествами, способные занять руководящие должности в долгосрочной перспективе, могут не закрепляться как кандидаты под конкретную должность.

2.2.3. По источникам формирования Кадровый резерв делится на внешний и внутренний.

Внешний резерв - представлен потенциальными кандидатами, которые не являются работниками Общества. Работа по формированию внешнего резерва определяется Стандартом в области подбора и найма персонала.

Внутренний резерв - формируется из работников Общества. Формирование и использование внутреннего Кадрового резерва имеет первостепенное значение и играет решающую роль при подборе, отборе и подготовке работников на должности руководителей.

Структура резерва определяется на основании:

- штатных расписаний Общества;
- наличия ключевых, трудно заменимых, узкоспециализированных должностей;
- концепции развития Общества.

3. Порядок и условия включения в Кадровый резерв

3.1. Работе по формированию резерва должно предшествовать определение кадровой службой оптимальной численности резерва руководящих кадров на основе:

- прогноза изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (год) и длительную (до пяти лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;
- числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять не менее двух кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

3.2. Резерв кадров Общества формируется из следующих источников:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители подразделений (среднего звена);
- работники иных предприятий, отобранные кандидатами на руководящие должности на предприятии.

3.3. При отборе кандидатов в резерв следует учитывать:

- возраст;
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения);

- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

4. Порядок работы Конкурсной комиссии по формированию и организации подготовки Кадрового резерва

Данный раздел определяет цели, задачи, состав, полномочия, ответственность, порядок работы Комиссии по работе с кадровым резервом далее - Комиссия)

4.1. Цели Комиссии:

- способствовать своевременному формированию кадрового резерва;
- устранить субъективизм при принятии решения по кандидатурам сотрудников, зачисляемых в кадровый резерв.

4.2. Задачи Комиссии:

- обеспечить соблюдение технологии работы с кадровым резервом;
- сформировать кадровый резерв на должности в соответствии с требованиями Общества (рассматривать результаты оценки, формировать список должностей кадрового резерва и т.д.).

Состав Комиссии:

4.3.1. Председателем Комиссии является директор Общества;

4.3.2. Председатель Комиссии обеспечивает деятельность Комиссии согласно Положению о кадровом резерве Общества.

4.3.3 Постоянными членами Комиссии являются:

- председатель Комиссии;
- руководитель отдела кадров;
- главный бухгалтер.

4.3.4. Председатель Комиссии имеет право пригласить любого сотрудника Общества принять участие в заседании Комиссии.

4.3.5. Полномочия:

Комиссия вправе принимать следующие решения в отношении сотрудников:

- зачислить сотрудника в группу подготовки кандидатов кадрового резерва;
- рекомендовать сотруднику дополнительное обучение;
- исключить сотрудника из кандидатов для вступления в кадровый резерв.

4.3.6. Комиссия может принять решение о расширении или сокращении списка должностей, на которые готовится кадровый резерв Общества

4.3.7. Комиссия может принимать решения об утверждении, изменении компетенций, которые оцениваются в рамках технологии по подготовке кадрового резерва.

4.3.8. Процедура принятия решения:

Председатель Комиссии назначает ведущего, в функции которого входит объявление результатов проведенной оценки.

Члены Комиссии знакомятся с информацией о кандидате на зачисление в кадровый резерв, полученной в результате проведенной процедуры оценки.

Ведущий формулирует предложения по каждой конкретной кандидатуре и выносит их на голосование.

Ведущий может вносить предложения о формате объявления результатов, дате и т.д.

Решение принимается простым большинством голосов. В случае если на заседании Комиссии присутствует четное число участников, решающим голосом является голос председателя Комиссии.

4.3.8. Ответственность:

Комиссия несет ответственность за объективность в принятии решений, соблюдение стандартов в работе с кадровым резервом и сроков в соответствии с планом работы Комиссии.

Комиссия несет ответственность за соблюдение сроков принятия решений по вопросам, связанным с формированием кадрового резерва Общества.

4.3.9 Порядок работы Комиссии:

Комиссия осуществляет свою работу согласно плану работы с кадровым резервом.

Внеочередное заседание Комиссии может быть назначено председателем Комиссии по инициативе любого члена Комиссии.

5. Оценка кандидатов для включения в резерв

5.1. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора рекомендуется использование следующих методов:

— анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);

— оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);

— собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

5.2. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производятся непосредственными руководителями кандидатов и линейными руководителями совместно с кадровой службой.

Непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в кадровое подразделение письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую категорию. Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Специалистами кадрового подразделения на основании полученной рекомендации с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения и отбора выносятся заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

В ходе оформления документов для включения кандидата в список резерва рекомендуется заполнять на кандидата карту критериев оценки, которая используется для составления индивидуального плана подготовки и анализа эффективности состояния специалиста в резерве.

6. Подготовка (обучение) резерва

6.1. Подготовка работников, зачисленных в резерв, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства.

Эффективность резерва обеспечивается прежде всего созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на должности.

6.2. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала Общества и включается в годовой план подготовки отдельным разделом.

Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части.

Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение необходимых дисциплин;
- тренинг - проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;
- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями.

6.3. Основными видами практической подготовки являются:

- исполнение обязанностей в подразделениях Общества на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;
- стажировка в подразделениях Общества на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;
- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т.п.

6.4. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки. При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата.

Индивидуальный план подготовки составляется кадровым подразделением с учетом инициативы резервиста и утверждается руководителем структурного подразделения предприятия.

6.5. Отдел развития персонала определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала предприятия.

7. Оценка работников, состоящих в резерве

7.1. Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы кадровых комиссий с учетом ежегодно заполняемой карты критериев оценки и письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста.

Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и о дальнейшем продвижении.

Каждый резервист составляет отчет о работе за год и представляет его непосредственному руководителю, который в свою очередь готовит отчет на Конкурсную комиссию о качестве выполнения работником самостоятельного плана развития.

7.2. Оценка резервистов осуществляется ежегодно в соответствии с планом работы Конкурсной комиссии.

7.3. Оценка резервистов осуществляется Конкурсной комиссией при участии специалиста отдела кадров и руководителей, на должности которых готовится резерв кадров, и проводится с целью корректировки списка резервистов и программы подготовки (обучения) Кадрового резерва.

7.4. Основными критериями оценки являются:

- профессиональные характеристики резервиста;
- наличие необходимых деловых качеств, в том числе управленческих;
- мнения непосредственного руководителя и коллег;

- степень заинтересованности резервиста в нахождении в Кадровом резерве;
- соответствие требованиям, предъявляемым к должности (модель компетенции), под которую формируется Кадровый резерв;
- способность к обучению;
- перспективность;
- возраст резервиста;
- состояние здоровья.

Предложения по формированию и корректировке списка резервистов и программ подготовки (обучения) готовятся Конкурсной комиссией в срок до 1 октября текущего года.

Список резервистов и программ подготовки (обучения) на следующий календарный год утверждается приказом директора ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

8. Исключение из резерва

8.1. Сотрудник исключается из резерва в следующих случаях:

- назначение на должность в порядке карьерного роста;
- решение о несоответствии должности, принятое по результатам аттестации;
- нахождение более трех лет
- сокращение должности, на замещение которой сотрудник претендовал;
- личное заявление;
- увольнение с работы.

8.2. Исключение сотрудника из резерва производится на основании приказа работодателя. С данным приказом сотрудник знакомится под роспись.

9. Назначение на должность

9.1. Выдвижение из резерва производится в порядке, принятом в Обществе при решении вопросов назначения на должности.

9.2. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключении из резерва.

9.3. Копии откорректированных списков резерва и индивидуальных планов подготовки представляются ежегодно не позднее 1 февраля в отдел кадров.

10. Заключительное положение

1. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) директора Общества (при условии сохранения общего порядка формирования Кадрового резерва Общества

Изменения и дополнения к настоящему Положению вносятся приказом директора Общества

Положение
по управлению деловой карьерой
в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Раздел 1. Общие положения

Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством и политикой ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» (далее - Общество) в области управления персоналом. Настоящее Положение определяет порядок управления карьерой специалистов и руководителей Компании. Управление карьерой - это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий Компании.

Настоящее Положение регламентирует следующие элементы:

- принципы управления карьерой работников Общества;
- порядок проведения бесед по карьере с работниками Общества;
- организация наставничества в Обществе;
- порядок разработки индивидуальных карьерных планов работников Общества;
- формирование и подготовка кадрового резерва Общества;
- распределение обязанностей и ответственности за управление карьерой среди руководителей Общества. Действие настоящего Положения распространяется на все подразделения Общества. Создание системы управления карьерой работников Общества осуществляется в целях:

- снижения озабоченности и неопределенности у новых работников; - снижения текучести персонала;

- повышения лояльности работающего персонала;
- повышения трудовой мотивации у сотрудников;
- уменьшения количества конфликтных ситуаций в Обществе;
- повышения эффективности использования кадрового потенциала Общества.

Содействие работе по планированию и реализации карьеры работников Общества является обязанностью каждого действующего руководителя высшего и среднего звена управления Компанией. Отдел персонала Общества координирует все виды мероприятий по планированию и реализации карьеры работников Общества, а также оказывает подразделениям Общества методическую помощь по всем вопросам, связанным с планированием и реализацией карьеры работников. В структурных подразделениях Общества ответственными за осуществление мероприятий по управлению карьерой работников являются руководители структурных подразделений Общества.

Раздел 2. Принципы управления карьерой работников

2.1. Система управления карьерой действует в отношении работника любой категории из имеющихся в Обществе.

2.2. Система управления карьерой должна учитывать последние тенденции в области управления персоналом и постоянно совершенствоваться с их учетом.

2.3. Система управления карьерой допускает возможность горизонтального и вертикального продвижения работников, а также обеспечивает комфортную среду для сотрудников, которые не планируют дальнейшего должностного перемещения в масштабах Общества.

2.4. Система управления карьерой учитывает интересы как Общества, так и сотрудника.

2.5. Система управления карьерой действует в постоянной взаимосвязи с системой управления организацией в целом.

2.6. Система управления карьерой действует на протяжении всего периода работы сотрудника в Общества.

Раздел 3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками

3.1. Важнейшим этапом планирования карьеры работника является его самооценка. Основным инструментом содействия эффективной самооценке работника - индивидуальные беседы по карьере

3.2. Беседы по карьере проводятся:

- при отборе кандидатов;
- после принятия решения о найме сотрудника;
- по окончании испытательного срока или по прошествии 3 месяцев со дня оформления трудового договора, если работник был принят на работу без испытательного срока;

- при включении работника в список кандидатов в кадровый резерв;

- при включении работника в кадровый резерв;

- по заявке сотрудника - внепланово, по договоренности с ответственным лицом.

3.3. Любая беседа по карьере затрагивает вопросы, связанные: - с долгосрочными и краткосрочными целями работника;

- с ожиданиями работника от карьеры в Общества; - с возможностями работника; - с опасениями работника. Конкретный список вопросов разрабатывается ведущим беседы с учетом рекомендаций менеджера отдела персонала.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 44 наименований.
Рисунков 10, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.

Прыбиш Я.А. 