

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
подпись
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

**Совершенствование практики нематериального стимулирования
персонала**

Руководитель _____

старший преподаватель
кафедры УЧР

А. Н. Поздеев

Выпускник _____

Ю. К. Смолина

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование практики нематериального стимулирования персонала» содержит 50 страниц текстового документа, 10 иллюстраций, 8 таблицы, 2 приложения, 55 использованных источников.

СИСТЕМА НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА, КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ПРИНЦИПЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом [название скрыто].

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является практика нематериального стимулирования [название скрыто].

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию практики нематериального стимулирования персонала в [название скрыто].

В результате уточнено определение системы нематериального стимулирования и ее элементы, уточнены требования концепции УЧР к нематериальному стимулированию, уточнены принципы, которым должна соответствовать практика нематериального стимулирования персонала, выявлены слабые стороны практики нематериального стимулирования в исследуемой организации.

В итоге разработан ряд рекомендаций для совершенствования практики нематериального стимулирования в организации, эффективность разработанных мероприятий будет заключаться в снижении текучести кадров, повышении производительности труда, повышение уровня удовлетворенности трудом, лояльности сотрудников и вовлеченности в трудовой процесс.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериального стимулирования	6
1.1 Система нематериального стимулирования персонала	6
1.2 Показатели эффективности нематериального стимулирования	14
1.3 Особенности нематериального стимулирования в электроэнергетической отрасли.....	19
2 Анализ и оценка нематериального стимулирования персонала в [название скрыто].....	23
2.1 Организационно-управленческая характеристика [название скрыто]	23
2.2 Анализ практики нематериального стимулирования [название скрыто] на предмет соответствия критериям.	31
3 Рекомендации по совершенствованию практики нематериального стимулирования персонала [название скрыто]	39
3.1 Направления совершенствования практики нематериального стимулирования персонала	39
3.2 Организация Конкурса «Прорыв Года» для молодых специалистов.	42
Заключение	46
Список использованных источников	48
Приложение А-Б.....	53-61

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал занимает ключевую роль в деятельности компании и является её основной ценностью. Каждой компании необходимы высококвалифицированные кадры, поскольку успех компании достигается благодаря сбалансированной работе целеустремленных, инициативных и гибких сотрудников. Высокий уровень привлекательности, востребованности и конкурентоспособности компания достигает благодаря эффективной и продуктивной работе каждого своего сотрудника.

[название скрыто] является одной из крупнейших электросетевых компаний, соответственно, от сотрудников данной компании требуется высокая вовлеченность в трудовой процесс, высокие показатели результативности и сосредоточенность на выполняемой работе. На данный момент в организации заметно снижается эффективность и качество работы, увеличивается уровень текучести кадров, снижается производительность труда.

Заработная плата и материальные бонусы, безусловно, являются значимыми элементами стимулирования персонала, однако сотрудники ожидают от компании возможность карьерного роста, развития и обучения, признания заслуг и прочих нематериальных бонусов. В условиях непрерывной конкуренции большинство компаний заинтересованы в формировании, развитии и совершенствовании системы нематериального стимулирования, с целью сохранить и удержать квалифицированных кадров и повысить их вовлеченность в трудовой процесс.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что эффективная система нематериального стимулирования позволяет улучшить эффективность и качество работы, повысить производительность, снизить текучесть кадров, создать благоприятные условия труда и благоприятный климат в коллективе, обеспечивает сплоченность коллектива, позволяет сотрудникам обрести чувство значимости для компании, усиливает лояльность сотрудников, способствует достижению стратегических целей компании, обеспечивает успешность компании в долгосрочной перспективе и формирует положительный имидж компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом [название скрыто].

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является практика нематериального стимулирования [название скрыто]

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию практики нематериального стимулирования персонала в [название скрыто].

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Уточнить элементы системы нематериального стимулирования персонала;
- уточнить критерии, которым должна соответствовать практика нематериального стимулирования персонала;

- уточнить опыт компаний в области нематериального стимулирования персонала;
- определить слабые стороны практики нематериального стимулирования персонала [название скрыто]
- Предложить направления по совершенствованию практики нематериального стимулирования [название скрыто].

1 Теоретические аспекты системы нематериального стимулирования

1.1 Система нематериального стимулирования персонала

В современном мире довольно часто случаются ситуации, в которых нематериальное стимулирование преобладает над материальным.

Большинство сотрудников организаций уже не ставят в приоритет материальное вознаграждение и не имеют желания выходить из своей зоны комфорта исключительно ради денег, соответственно, для привлечения и сохранения сотрудников, работодателям требуется развивать и совершенствовать систему нематериального стимулирования, чтобы была возможность предлагать сотрудникам нечто более ценное и значимое, а не только материальные блага [1].

Понимание и осознание работодателем того, в чем сотрудники признают ценность, предоставляет возможность управлять персоналом более рационально и эффективно, с минимальными материальными затратами, а также организация сможет достигать целей компании в более короткие сроки [1].

Кроме того, формирование и развитие системы нематериального стимулирования, позволяет HR-менеджерам продемонстрировать свой творческий потенциал, предприимчивость, креативность и профессионализм в разработке нестандартных и уникальных подходов к нематериальному стимулированию [1].

Нестандартные подходы к нематериальному стимулированию сотрудников усиливают индивидуальность организации, формируют позитивное впечатление об организации, что в свою очередь благоприятно влияет на HR-бренд организации [1].

Прежде, чем перейти к описанию системы нематериального стимулирования и ее характеристикам, следует раскрыть суть терминов «стимул», «мотив», «мотивация» и «стимулирование», для этого были проанализированы работы таких авторов, как А. К. Семёнов и В. И. Набоков [2], А. В. Ребров [3], А. Я. Кибанов [4], О. Д. Петрова и М. В. Виниченко [5], А. С. Васильев и И. Н. Александров [6], О. П. Парина и А. К. Карцева [7], Н. Е. Иванова и В. И. Удодова [8], Ю. В. Пупынина и Т. А. Шпетных [9], М. В. Серегина [10], Н. Г. Кудрявцева и Н. Р. Балынская [11], А. А. Токаревских [12], М. К. Ильясова и Е. С. Рязанова [13]:

Мотив – внутреннее намерение к осуществлению действий, обладающее индивидуальностью, ориентированное на достижение результатов, опираясь на личные потребности и интересы.

Стимул – внешнее побуждение персонала организации к определенной деятельности, которое непосредственно связано с удовлетворением интересов.

Мотивация – это процесс воздействия на сотрудника, с учётом его индивидуально-психологических особенностей личности, потребностей и интересов данного сотрудника, а также его ценностных установок, с целью

побуждения его к более эффективной профессиональной деятельности и полной отдаче и сосредоточенности на трудовом процессе, а также достижению поставленных организацией целей.

Стимулирование – это упорядоченный процесс внешнего управленческого воздействия на сотрудника, ориентированный на побуждение сотрудника к продуктивной и качественной профессиональной деятельности для максимального удовлетворения целей, поставленных организацией, посредством разнообразных стимулов, как материальных, так и нематериальных, которые, в свою очередь, взаимосвязаны.

На основании вышеперечисленных определений отметим, что стимул и мотив понятия неравнозначные, но при этом, стимул способен перейти в мотив в случае справедливой и объективной ценности, соотношения с потребностями конкретного сотрудника. Мотивация ориентирована на изменение действующего положения в организации, стимулирование, в свою очередь, ориентировано на закрепление данного положения, тем не менее, они взаимно дополняют друг друга [6, 9].

Следующим шагом в данной работе будет - определение понятия "система нематериального стимулирования". В таблице 1 представлены подходы к определению термина «система нематериального стимулирования» таких авторов, как Семенов А. К. и Набоков В. И. [2], Петрова О. Д. и Виниченко М. В. [5], Паринова О. В. и Карцева А. К [7], Токаревских А. А. [12], Рязанова Е. С. и Ильясова М. К. [13], Васильев А. С. и Александров И. Н. [6] и Серегина М. В. [10].

Таблица 1 – Подходы к определению системы нематериального стимулирования персонала

Автор	Содержание
Семенов А. К., Набоков В. И. [2]	Система нематериального стимулирования – совокупность нематериальных благ, которыми наделяется персонал за профессиональный вклад в результаты деятельности организации.
Петрова О. Д. и Виниченко М. В. [5]	Система нематериального стимулирования – совокупность взаимосвязанных методов нематериального поощрения сотрудников, которая создаётся и развивается в организации для достижения стратегических целей.
Паринова О. В. и Карцева А. К [7]	Система нематериального стимулирования – это комплекс условий и правил, поощрений и наказаний, которые нацелены на выявление взаимосвязи между совершенным сотрудником действием, оценкой полученного результата и вознаграждением, которое совершается руководством организации
Токаревских А. А. [12]	Система нематериального стимулирования – комплекс мер нематериального стимулирования, ориентированный на развитие сотрудника как личности, повышение интереса к трудовой деятельности и к достижению целей, поставленных организацией.
Рязанова Е. С. и Ильясова М. К. [13]	Система нематериального стимулирования – совокупность мероприятий, нацеленных на побуждение сотрудника к эффективной деятельности и улучшении трудовых показателей, от которой зависит функционирование организации и конкурентоспособность.

Окончание таблицы 1.

Автор	Содержание
Васильев А. С. и Александров И. Н. [6]	Система нематериального стимулирования – один из элементов, входящий в систему управления персоналом, содержащий в себе множество способов положительного влияния моральные, этические, социальные и психологические установки сотрудника, позволяющий более рационально использовать человеческие ресурсы для достижения ключевых целей организации.
Серегина М. В. [10]	Система нематериального стимулирования – совокупность мер, целенаправленность которых заключается в удовлетворении определенных потребностей конкретного сотрудника, путём нематериальных поощрений

Данный контент-анализ демонстрирует, что под системой нематериального стимулирования большинство авторов подразумевают комплекс мер, оказывающих влияние на заинтересованность сотрудников в трудовом процессе и улучшение качества выполняемой работы, позволяющей достигать поставленных целей организации.

В связи с этим обобщим подходы разных авторов и сформулируем определение, которое в наибольшей степени соответствует системе материального стимулирования. Система нематериального стимулирования – одна из подсистем системы управления персоналом, включающая в себя совокупность мер положительного управленческого воздействия на персонал, с учетом индивидуально-психологических особенностей личности, персональных интересов и потребностей, побуждающих сотрудников работать эффективнее, с повышенной сосредоточенностью и отдачей, для достижения собственных целей и целей организации.

Учитывая определение системы нематериального стимулирования, необходимо выделить ключевые элементы системы нематериального стимулирования, подходы к определению элементов системы нематериального стимулирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Обзор элементов системы нематериального стимулирования персонала

Автор	Элементы системы нематериального стимулирования
Паринова О. В. и Карцева А. К [7]	Цель, задачи, субъект, объект, функции, направления стимулирования, принципы
Петрова О. Д. и Виниченко М. В. [5],	Цель, задачи, свойства, субъект, объект, направления
Семенов А. К., Набоков В. И. [2],	Субъект, объект, методы, цель, функции, нормативные документы, в которых закреплена система нематериального стимулирования
А. В. Ребров [3],	Субъект, объект, цель, функции, направления
А. Я. Кибанов [4]	Функции, принципы, нормативные документы, задачи, цель, субъект, объект

Данный обзор позволяет выделить ключевые элементы системы, которые в дальнейшем будут использоваться для раскрытия системы нематериального стимулирования и ее ключевых особенностей. Основные элементы системы нематериального стимулирования проиллюстрированы на рисунке 1.

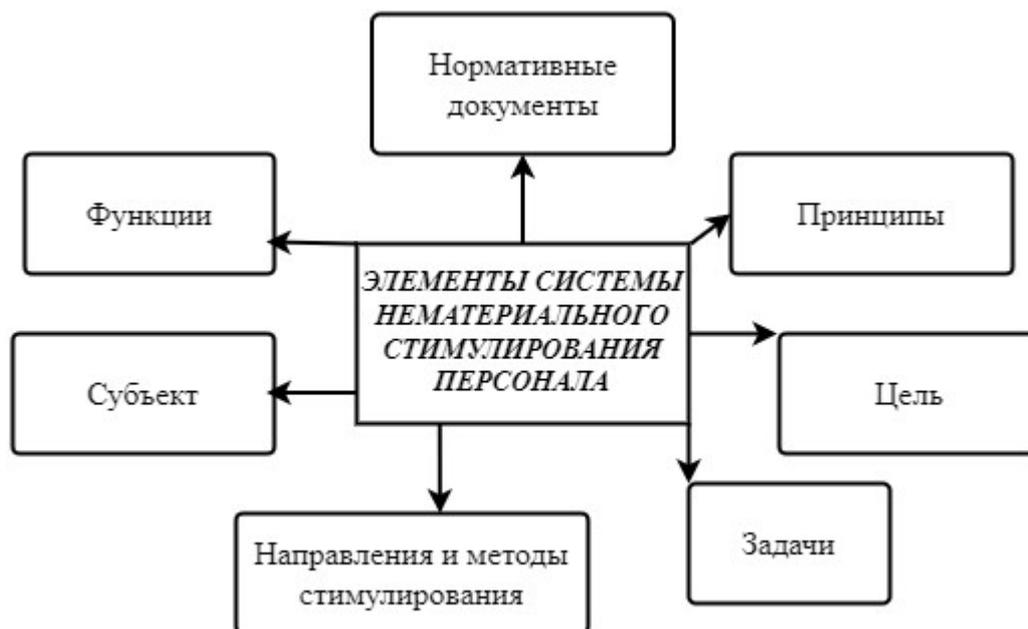


Рисунок 1 – Элементы системы нематериального стимулирования

Субъектом системы нематериального стимулирования, обычно, выступает, руководство организации, сотрудники аппарата управления.

А. Я. Кибанов [4], Семенов А. К., Набоков В. И. [2], Петрова О. Д. и Виниченко М. В. [5], Паринова О. В. и Карцева А. К [7], Токаревских А. А. [12], Рязанова Е. С. и Ильясова М. К. [13] и Ю. В. Пупынина и Т. А. Шпетных [9] утверждают, что ключевой и основополагающей целью системы нематериального стимулирования трудовой деятельности является достижение целей организации с максимальным эффектом, посредством привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, рационального использования трудовых ресурсов, повышения производительности труда и заинтересованности сотрудников в надлежащем исполнении трудовых обязанностей, благодаря эффективной и устойчивой к возможным изменениям системы мотивации, которая опирается на совокупность стимулов, которые персонал считает ценными. Стоит отметить, что ключевая цель системы нематериального стимулирования не должна противоречить целям организации в целом.

Согласно работам Кибанова А. Я [4], Петровой О. Д. и Виниченко М. В. [5] достижение ключевой цели организации может быть достигнуто с помощью реализации следующих задач:

- формирование и совершенствование корпоративной культуры, проявляющейся в эффективном деловом поведении относительно внешней и внутренней среды организации;

- гарантия корректного состава и уровней стимулирования, которые предоставлены в соответствии с корпоративной культурой, потребностями организации и персонала;
- взаимосвязь стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлением к совершенству;
- формирование жестких установок на достижение максимального уровня эффективности и результативности в организации;
- сосредоточенность на тех поведенческих типах, которые будут поощряться и на то, каким образом это будет проявляться;
- привлечение и сохранение высококвалифицированных кадров организации;
- контроль за оптимальным соотношением затрат на систему нематериального стимулирования персонала с результатами деятельности.

В соответствии с работами Кибанова А. Я [4], Гаценко Ю. В. [14], Париновой О. В. и Карцевой А. К [7] и Серegiной М. В. [10] на рисунке 2 выделены ключевые принципы грамотно выстроенной системы нематериального стимулирования трудовой деятельности:

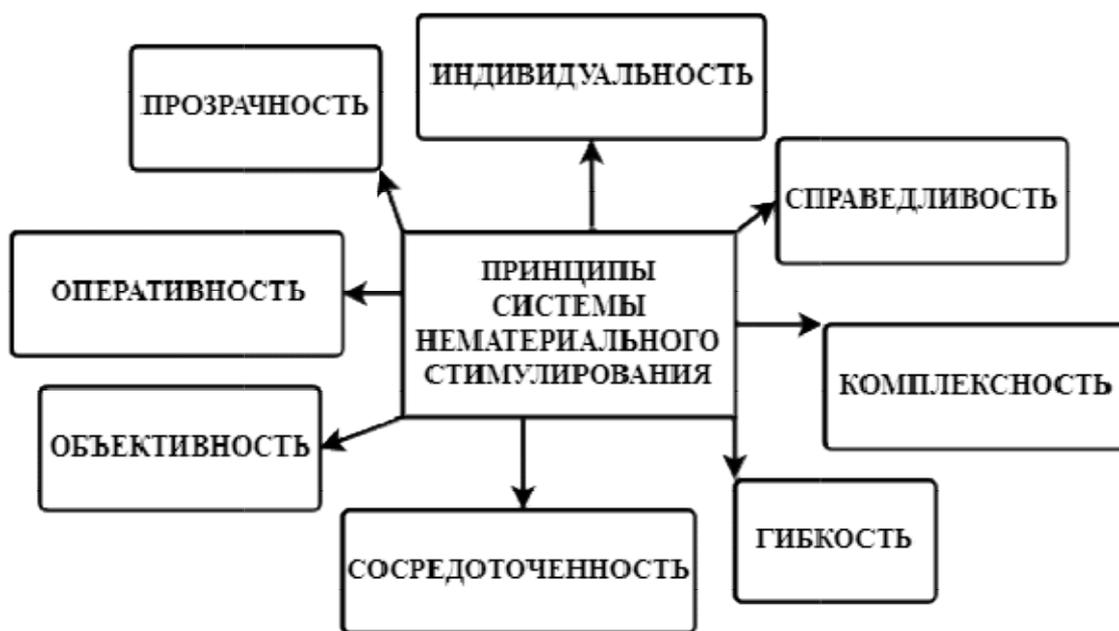


Рисунок 2 – Ключевые принципы системы нематериального стимулирования персонала

Рассмотрим принципы, проиллюстрированные на рисунке 2, более подробно:

- комплексность – стимулирующие мероприятия необходимо использовать комплексно, сочетать их между собой и учитывать факторы, оказывающие прямое или косвенное воздействие на них;
- индивидуальность – формирование и разработка способов нематериального стимулирования происходит с учетом индивидуально-

психологических особенностей конкретного сотрудника, а также исходя из его потребностей и интересов;

- гибкость – система нематериального стимулирования должна иметь возможность вносить изменения, дополнения из-за воздействия внешних и внутренних факторов;

- прозрачность – процесс не должен быть тайным, он должен быть ясно и чётко сформулирован для работника;

- сосредоточенность на конкретном результате – система нематериального стимулирования должна соответствовать стратегии и целям организации в целом;

- объективность – беспристрастное отношение к каждому сотруднику, отсутствие проявления субъективизма;

- справедливость – стимулирующие правила являются равными и едиными для каждого сотрудника без исключения;

- оперативность – своевременный и качественный анализ системы нематериального стимулирования, при выявлении её отрицательных и слабых сторон необходимо их улучшить в соответствии с предъявляемыми требованиями организации.

Петрова О. Д. и Виниченко М. В. [5] в своей работе «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» выделяют несколько свойств системы нематериального стимулирования:

- множество элементов, которые составляют систему в целом – в каждой системе для ее нормального функционирования необходимо, как минимум, два элемента, которые будут друг с другом активно взаимодействовать

- взаимосвязанность элементов – все элементы системы должны взаимодействовать между собой для более сильной эффективности организации

- единая цель – для всех элементов системы существует конкретно поставленная цель и все элементы, взаимодействуя между собой, должны определенным образом достичь этой цели. Если каждый элемент системы будет достигать разную цель, то это негативно скажется на эффективности организации.

В научной статье «Понятие и сущность системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия», авторы Паринова О. В. и Карцева А. К. [7] выделяют четыре функции системы нематериального стимулирования персонала:

- социальная;

- экономическая;

- нравственная;

- социально-психологическая.

Функции нематериального стимулирования персонала и их описание продемонстрировано на рисунке 3.

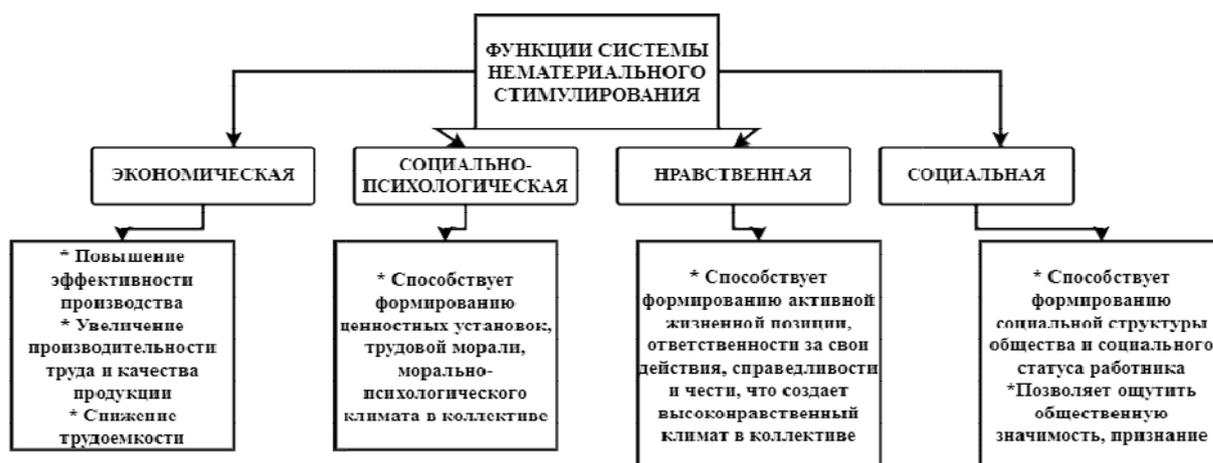


Рисунок 3 – Функции системы нематериального стимулирования персонала

Кибанов А. Я [4], Семенов А. К. и Набоков В. И. [2], в своих работах выделяют несколько основных локальных нормативных актов организации, в которых может быть закреплена система нематериального стимулирования труда, к ним относятся:

- «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- «Положение о мотивации и стимулировании труда»;
- «Этический кодекс организации»;
- «Положение о почетном звании (грамоте)»;
- «Коллективный договор»;
- «Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования»;
- «Положение об управлении деловой карьерой персонала».

Существует несколько подходов к направлениям и методам нематериального стимулирования, в данной работе использован подход, который описывают в своих работах такие авторы, как А. С. Васильев и И. Н. Александров [6], О. П. Паринова и А. К. Карцева [7], Ю. В. Гаценко [14], Д. С. Демиденко и М. Б. Шифрин [15], как А. К. Семёнов и В. И. Набоков [2], а также А. Я. Кибанов [4]:

Моральное стимулирование – координация и метод контроля персонала, посредством разнообразных явлений и предметов, демонстрирующий степень признания обществом достижений и заслуг конкретного сотрудника, что в свою очередь, усиливает авторитет, репутацию и уважение сотрудника со стороны коллег.

Организационное стимулирование – управление поведение персонала, которое зависит от чувства удовлетворенности

Стимулирование свободным временем – возможность регулирования поведения персонала, благодаря изменению времени занятости.

На рисунке 4 продемонстрированы методы нематериального стимулирования трудовой деятельности, в соответствии с направлением нематериального стимулирования.



Рисунок 4 – Направления нематериального стимулирования персонала

Подводя итог всему вышеизложенному, в процессе рассмотрения нематериального стимулирования, как системы, было выделено основное определение: «Система нематериального стимулирования – одна из подсистем системы управления персоналом, включающая в себя совокупность мер положительного управленческого воздействия на персонал, с учетом индивидуально-психологических особенностей личности, персональных интересов и потребностей, побуждающих сотрудников работать эффективнее, с повышенной сосредоточенностью и отдачей, для достижения собственных целей и целей организации».

Конкретизирована цель системы нематериального стимулирования и задачи, позволяющие ее достичь;

Уточнены основные свойства и принципы системности, функции системы нематериального стимулирования

Определены основные и более распространенные направления нематериального стимулирования, а также методы, соответствующие им и перечислены локальные нормативные акты, закрепляющие аспекты нематериального стимулирования.

1.2 Показатели эффективности нематериального стимулирования

В современное время многие организации нацелены осуществлять кадровый менеджмент в соответствии с современными предъявляемыми требованиями.

Управление персоналом организации подразумевает процесс, который ориентирован на обеспечение организации высококвалифицированным штатом и рациональное использование трудовых ресурсов. Рациональное использование трудовых ресурсов представляет собой поиск и раскрытие мотивов позитивного и негативного характера сотрудника, благодаря этому появляется возможность выстроить грамотный и эффективный процесс стимулирования персонала, а также сократить или устранить воздействие негативных мотивов на деятельность сотрудника.

Помимо этого, рациональное использование человеческих ресурсов позволяет повышать эффективность организации и удерживать стабильные конкурентные преимущества компании.

В рамках данной работы нормативными критериями будут выступать – современные концепции управления персоналом, принципы, на которых основано нематериальное стимулирование, а также основные показатели эффективности, среди которых лояльность сотрудников, удовлетворенность и вовлеченность.

К современным требованиям, предъявляемым к кадровому менеджменту, можно отнести современные концепции управления персоналом.

Кратко рассмотрим основные концепции управления персоналом и уточним, какой именно из них должна в большей степени соответствовать практика нематериального стимулирования персонала. Краткий обзор концепций управления персоналом представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Обзор концепций управления персоналом

Концепция	Содержание	Автор
H2H (human to human)	Предоставляет приемлемую разработку потребностей человека социального характера, к которым будут относиться «уважение, признание, развитие, постоянство, рост, собственная значимость» «Идеи концепции заключаются в своей реализации посредством оборудования социального маркетинга, т.е. выдвижение определённых социальных ценностей, маркетинг в социальной среде»	Ермакова Ж.А. и Шестакова Е. В. [18]
Управление талантами	Сосредоточена на взаимодействии и координации персонала с большим потенциалом. Ориентирована на выявление, развитие и удержание талантливых сотрудников. Способствует карьерному росту талантливого персонала.	Егорова И. А [19] Курина Т. Н. [20] Гириш Л. В. [21] Маколов В. И. [54]

Окончание таблицы 3

Концепция	Содержание	Автор
Управление знаниями	Концепция управления знаниями сосредоточена на создание, хранение, передачу и применение знаний. Направлена на совершенствование экономики знаний организации, позволяет организациям увеличивать эффективность, которая взаимосвязана со знаниями, а также предоставляет возможность получения отдачи от капитала знаний. Позволяет с высокой эффективностью развивать и совершенствовать личностные качества и профессиональные навыки персонала.	Захаров Д. К. [22] Гельманова З. С. [23] Лабоцкий В. В. [24]
TQM	TQM – концепция, ориентированная прежде всего на постоянное совершенствование качества производимых товаров или услуг, посредством вовлечения всего персонала в улучшение трудовой деятельности. В рамках данной концепции, планируется сокращение затрат, но при этом ожидается повышение уровня производительности труда.	Воробьев В. А. М [25] Кублин И. М. [26] Ахмадиева Л. Р. [27]
Управление человеческими ресурсами	Концепция сосредоточена на совершенствовании трудового потенциала, а также на повышении уровня благосостояния сотрудников. В рамках этой концепции, персонал считается ключевой и очень важным ресурсом организации, требующим регулярных инвестиций, поскольку именно от него зависит успешность деятельности организации. Рациональное использование трудовых ресурсов считается одним из важнейших конкурентных преимуществ организации и позволяет эффективно достигать целей организации за кратчайшие сроки.	Шулятьев Д.Р. [28] Шаров А. Г. [29] Мацкевич С. А. [30]

Рассмотрев основные концепции управления персоналом, можно сделать вывод, что система нематериального стимулирования, на мой взгляд, должна рассматриваться с точки зрения концепции управления человеческими ресурсами, поскольку она в большей степени ориентирована на совершенствование трудового потенциала, в рамках этой концепции предполагается вклад в развитие профессиональных умений и навыков сотрудников, эта концепция отличается от остальных своей масштабностью и содержательностью.

Рассмотрим концепцию управления человеческими ресурсами более детально.

Черентаев А. Ю. [31] и Мацкевич С. А. [30] выделяют несколько особенностей концепции управления человеческими ресурсами:

- концепция управления человеческими ресурсами фокусируется на управлении людьми как наиболее ценным активом организации, который может обеспечить ее конкурентоспособность и успех;
- концепция управления человеческими ресурсами ставит в центр внимания потребности и интересы персонала, а также стремится создать условия для их максимального развития и использования;
- концепция управления человеческими ресурсами использует более современные методы, такие как мотивация, развитие и обучение персонала;
- концепция управления человеческими ресурсами предполагает, что менеджер является наставником, который помогает персоналу развиваться и достигать своих целей.

Признаки концепции управления человеческими ресурсами [33]:

- сосредоточенность персонала на решение кадровых задач, учитывая при этом особенности внешнего окружения организации;
- фокусирование на командные формы работы;
- направленность на развитие человеческих ресурсов;
- инновационный характер деятельности по управлению персоналом;
- налаживание трудовых отношений в организации.

Главная цель концепции управления человеческими ресурсами – снабжение организации высококвалифицированным персоналом, обеспечение профессионального и карьерного роста, участие в социальном развитии сотрудников, кроме этого, рациональное использование умений и навыков персонала, для эффективного достижения целей организации [33].

Задачи управления человеческими ресурсами [33]:

- Развитие человеческих ресурсов организации;
- использование человеческих ресурсов для обеспечения деятельности организации;

Исходя из работ Острик В. Ю. [34] и Афанасьевой Л. А. [35] можно выделить требования, которые концепция управления человеческими ресурсами предъявляет конкретно к системе нематериального стимулирования:

- нематериальное стимулирование персонала должно соответствовать стратегическим целям организации;
- нематериальное стимулирование не должно противоречить корпоративным ценностям организации;
- в рамках нематериального стимулирования важно учитывать индивидуально-психологические особенности личности, интересы и потребности сотрудников;
- нематериальное стимулирование должно позволять сотрудникам развивать профессиональные навыки;
- персонал должен рассматриваться как ключевая ценность организации.

Концепция управления человеческими ресурсами предъявляет следующие особенности к элементам нематериального стимулирования [34, 35]:

- принципы: стимулирование должно быть справедливым, прозрачным и основываться на достижении конкретных результатов;
- свойства: стимулирующие меры должны быть гибкими и адаптивными, чтобы соответствовать изменяющимся потребностям и ожиданиям сотрудников;
- цели: стимулирование направлено на повышение мотивации и эффективности работы сотрудников, а также на улучшение качества продукции или услуг;
- задачи: стимулирование должно помочь сотрудникам достичь личных и профессиональных целей, а также научиться работать в команде и справляться с трудными ситуациями;
- функции: стимулирование выполняет функцию поддержания мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также способствует улучшению клиентского сервиса и увеличению прибыли компании.

Таким образом, концепция управления человеческими ресурсами требует от элементов нематериального стимулирования высокой эффективности и гибкости, чтобы поддерживать мотивацию и удовлетворенность сотрудников и способствовать достижению целей компании.

Исходя из принципов, на основании которых формируется нематериальное стимулирование и особенностей, предъявляемых концепцией управления человеческими ресурсами, выделим основные требования, которым должно соответствовать нематериальное стимулирование персонала, для этого будем опираться на работы таких авторов, как Сади С. С. [33], Острик В. Ю. [34], Кибанов А. Я., Гаценко Ю. В., Паринова О. В. И Карцева А. К., Серегина М. В.:

- справедливость;
- прозрачность и открытость;
- периодичность.

Кибанов А. Я. [4] и Куренкова А. О. [16] выделяют несколько показателей, по которым можно оценить эффективность системы нематериального стимулирования:

- высокий уровень вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
- удовлетворенность персонала системой вознаграждения, признания заслуг и карьерного развития;
- удовлетворенность персонала трудом в целом;
- снижение текучести кадров (Если сотрудники чувствуют, что их труд ценится и признается, они будут более склонны оставаться в компании);
- высокий уровень лояльности сотрудников;
- повышение имиджа организации.

Рассмотрим отличия между удовлетворенностью сотрудников, лояльностью и вовлеченностью [17].

Удовлетворенность сотрудников – сотрудник доволен условиями труда в компании (зарплатой, графиком, возможностями обучения) и склонен продолжать в ней трудиться. Это можно назвать базовыми потребностями или гигиеническими факторами. Это то, что удерживает сотрудника от смены работы. [17].

Лояльность – сотрудник положительно относится к компании, готов в ней работать дальше, при этом готов рекомендовать компанию как работодателя другим. Это осознанное желание сотрудников работать в компании не только из-за стимулов, таких как зарплата, должность, график, но и из-за целей и ценностей компании. Это активная форма лояльности. При этом лояльность может проявляться в пассивной форме, то есть сотрудник может быть лояльным, иметь желание дальше работать в компании, но не проявлять активных действий для повышения бизнес-показателей и своей результативности.

Одним из условий формирования лояльности является наличие удовлетворенности сотрудника. Чем выше уровень удовлетворенности, тем выше вероятность того, что он будет лояльным компании [17].

Вовлеченность сотрудников — наивысший уровень приверженности сотрудника компании, при котором он проявляет инициативу и прикладывает значительные усилия для достижения высоких результатов. Вовлеченность не может быть в пассивной форме.

Но высокая лояльность не гарантирует вовлеченность. Можно быть лояльным, хотеть продолжать работать в компании, разделять ее ценности, но активность и инициативу не проявлять [17].

Удовлетворенность трудом, лояльность и вовлеченность сотрудников можно измерить с помощью анкетирования [17].

Текучесть кадров — это показатель, который отражает скорость смены сотрудников в организации за определенный период времени. Она выражается в процентах и рассчитывается как отношение числа уволившихся сотрудников к числу всех сотрудников в компании. Нормальные значения текучести кадров зависят от отрасли и размера компании, но обычно не превышают 10-15%. Критичными считаются значения более 20%, так как это может говорить о проблемах в компании, например, неудовлетворенности сотрудников условиями работы или недостаточной мотивации [36, 37, 38].

Причины текучести кадров могут быть различными: неудовлетворенность условиями работы, низкая зарплата, отсутствие перспектив роста, конфликты с руководством или коллегами, несоответствие должности квалификации и т.д. Способы выявления текучести кадров могут быть следующими: анализ отчетов по увольнениям, проведение опросов и интервьюирование увольняющихся сотрудников, анализ данных по продолжительности работы сотрудников в компании, сравнение показателей текучести с другими компаниями в отрасли [36, 37, 38].

Повышение имиджа организации – если компания известна своей заботой о сотрудниках и их мотивации, это может привлечь больше талантливых

кандидатов на работу, а также на рынке труда будет формироваться положительная репутация организации.

1.3 Особенности нематериального стимулирования в электроэнергетической отрасли.

Электроэнергетическая отрасль имеет важное значение для повышения уровня жизни населения и бесперебойной работы предприятий.

В России постоянно возрастает спрос на электроэнергию, что требует от отрасли обеспечения высокого уровня надежности электроснабжения. Для достижения этой цели необходима слаженная работа персонала, который может рассчитывать на возможности карьерного роста, профессиональное развитие и повышение квалификации.

Важными факторами мотивации являются признание и поощрение за достижения, участие в инновационных проектах и командной работе, а также возможность влиять на развитие отрасли и принимать участие в международных проектах. Каждое предприятие разрабатывает свою систему мотивации, но, возможно предположить, что для отрасли в целом она будет схожей.

Изучив работы таких авторов как Акинина К. О. и Рассказова О. А. [39], Петренко Л. Д. [40], Ишутина Т. А. [41], Горохов Н. Б. и Преображенский Ю. П. [42], Брусененко А. Ю. и Юшкевич В. Е. [43] можно сделать вывод, что электроэнергетическая отрасль обладает рядом особенностей, среди которых:

- высокий уровень ответственности – работники энергетических компаний работают с технологически сложным оборудованием, которое может представлять угрозу для жизни и здоровья людей и окружающей среды, поэтому необходимо учитывать особенности безопасности и уделять должное внимание обучению сотрудников;

- высокий удельный вес высококвалифицированных сотрудников – работники энергетических компаний должны обладать высокой квалификацией и знаниями в области электротехники, механики и автоматики, для этого необходимо обеспечивать постоянное повышение квалификации и обучение сотрудников; технические процессы в энергетической отрасли очень сложны и требуют высокой квалификации работников;

- сложные трудовые условия - работа в энергетике связана с высокой нагрузкой на организм, особенно при работе на высоте или в условиях повышенной температуры, следовательно, необходимо обеспечивать соблюдение норм трудовой безопасности и заботиться о здоровье сотрудников;

- значительное влияние на экономику страны – энергетика является стратегически важной отраслью, которая влияет на экономическое развитие страны, необходимо учитывать этот фактор и обеспечивать стабильность работы энергетических компаний;

- необходимость соблюдения законодательства – работа в энергетике связана с необходимостью соблюдения законодательства в области техники

безопасности, охраны труда, защиты окружающей среды и других аспектов; энергетическая отрасль часто подвергается влиянию политических решений, которые могут повлиять на ее работу и развитие;

- высокая степень автоматизации и внедрение инновационных технологий – широко используются автоматизированные системы управления и контроля, а также электроэнергетика постоянно развивается и внедряет новые технологии для повышения эффективности и экономичности производства;

- работа в условиях высокой опасности и риска для здоровья персонала;
- значительный объем документации и отчетности, связанный с работой в энергетической отрасли, а также необходимость постоянного контроля и мониторинга процессов работы;

- необходимость соблюдения строгих требований по конфиденциальности и защите информации;

- большая часть сотрудников мужчины – в энергетике часто требуется физическая сила и выносливость, что может быть более доступно для мужчин, а также энергетика была одной из первых отраслей, где начали работать мужчины, и она была долгое время считалась мужской профессией;

- высокая степень ответственности за безопасность производства и экологическую безопасность;

- быстрый технологический прогресс – в энергетике происходят быстрые изменения в технологиях и законодательстве; сотрудникам необходимо постоянно повышать свою квалификацию и следить за новыми требованиями;

- большая часть сотрудников с профильным образованием в области энергетики – в электроэнергетике работа связана с высоким риском поражения электрическим током, поэтому сотрудники должны иметь соответствующее образование и знания в области электробезопасности, помимо этого электроэнергетике часто используется высоковольтное оборудование, что требует от сотрудников специальных знаний и навыков;

- ненормированный рабочий день – энергетические компании работают круглосуточно, поэтому сотрудники должны быть готовы работать в ночные смены и выходные дни;

- реализация крупномасштабных проектов – в энергетической отрасли реализуются крупномасштабные проекты, которые требуют высокой организационной и управленческой компетенции;

- необходимость соблюдения строгих норм и правил эксплуатации оборудования;

- необходимость постоянного обучения и развития: в энергетике постоянно происходят изменения в технологиях и процессах, поэтому сотрудники должны иметь возможность постоянного обучения и развития своих навыков.

Учитывая вышеперечисленные особенности электроэнергетической деятельности, выделим ключевые особенности нематериального стимулирования в области электроэнергетики:

- в рамках нематериального стимулирования должное внимание должно уделяться обучению и развитию профессиональных навыков сотрудников, повышению квалификации;

- важно обеспечить сотрудникам благоприятные и безопасные условия труда, чтобы избежать неудовлетворенности трудом, перенапряжения и профессионального выгорания, а также организовать систему поощрения за достижения в области безопасности и экологии;

- поскольку у сотрудников в данной сфере ненормированный рабочий день, возможно, стоит сделать упор на стимулировании свободным временем, например, обеспечить им гибкий график работы, дополнительные выходные;

- создание условий для командной работы (например, при реализации проектов) и развития корпоративной культуры.

Далее кратко рассмотрим опыт нематериального стимулирования в зарубежных компаниях:

1. General Electric (GE) — это американская многопрофильная корпорация, основанная в 1982 году, занимающая лидирующие позиции в различных отраслях промышленности и сервисов. GE широко известна как производитель высокотехнологичных промышленных и медицинских продуктов, отлаженных систем и решений для энергетики, авиации, транспорта, медицины, IT и финансов.

Компания предлагает своим сотрудникам обучение и развитие в рамках GE Leadership Development Program. Программа позволяет сотрудникам получить опыт работы в разных отделах компании и развивать свои лидерские качества.

Возможности карьерного роста: GE ставит перед собой цель помочь своим сотрудникам развиваться как профессионалы и расти как лидеры. Компания предоставляет поддержку в развитии карьеры и возможности для роста внутри компании.

GE поощряет признание и награды за достижения своих сотрудников. Компания предоставляет различные награды и призы для сотрудников, которые проявили отличные результаты и достигли высоких целей.

Таким образом, GeneralElectric использует комплексный подход к нематериальному стимулированию, в центре внимания находится персонал, у данной организации стабильные показатели эффективности, в целом, сотрудники удовлетворены трудом в этой организации.

2. E.ON — это крупная немецкая компания, работающая в сфере производства, передачи и распределения электрической энергии, а также в сфере газового бизнеса. Компания была основана в 2000 году. Основной направленностью деятельности E.ON является поставка энергии для жилых и коммерческих зданий, индустрии и общественного сектора. В настоящее время, E.ON является международной компанией с представительствами в более чем 30 странах мира и более чем 79 миллионами клиентами. Она занимает лидирующие позиции на европейском рынке энергетики и продолжает расширять свои возможности на других мировых рынках.

В своей работе компания использует различные методы стимулирования мотивации и эффективности работы своих сотрудников, включая нематериальные стимулы:

Компания предлагает своим сотрудникам участие в программе E.ON Leadership Academy, которая направлена на развитие лидерских качеств. Программа включает в себя обучение, менторство и возможность работать над реальными проектами

E.ON понимает важность баланса между работой и личной жизнью. Компания стремится создать гибкие условия работы, например, возможность работы из дома, отпусков и больничных дней. Также компания позволяет сотрудникам оставаться на связи с семьей и друзьями, предоставляя разнообразные системы связи в рабочее время.

E.ON организует различные командные мероприятия для своих сотрудников, такие как спортивные мероприятия, корпоративные вечеринки, общественно-полезные акции и т.д. Это помогает укреплять командный дух и снижать уровень стресса в работе.

Таким образом, нематериальное стимулирование в организации E.ON соответствует таким принципам, как индивидуальность, комплексность, объективность и гибкость, также у работников этой организации высокий уровень удовлетворенности трудом.

3. Enel — это крупнейшая энергетическая компания в Италии, которая занимается производством, распределением и сбытом электроэнергии и газа. Компания основана в 1962 году. Компания проводит программу Enel Talent Academy, которая направлена на развитие и поддержку талантливых сотрудников. В рамках программы сотрудники могут получить обучение, участвовать в проектах и получить возможность работать в других странах.

4. Siemens — это немецкий конгломерат, занимающийся разработкой и производством продуктов и услуг в области энергетики, автоматизации, транспорта, медицинской техники и связи. Основана в 1847 году. Компания предлагает своим сотрудникам возможность участия в программе Siemens Leadership Excellence Acceleration Program. Программа направлена на развитие лидерских качеств и предоставляет сотрудникам возможность работать над реальными проектами.

5. Schneider Electric — это международная компания, специализирующаяся на производстве и поставке электротехнического оборудования, систем управления энергопотреблением и автоматизации производства. Компания была основана в 1836 году во Франции. Schneider Electric - компания предлагает своим сотрудникам участие в программе Talent Ambassador, которая направлена на развитие талантливых сотрудников. Программа включает в себя обучение, менторство и возможность работать над реальными проектами

В компаниях Enel, Siemens и Schneider Electric большое внимание уделяется развитию и обучению сотрудников, практика нематериального стимулирования соответствует таким принципам, как гибкость,

индивидуальность, объективность и справедливость, также достаточно высокий уровень удовлетворенности трудом.

2 Анализ и оценка нематериального стимулирования персонала в [название скрыто]

2.1 Организационно-управленческая характеристика [название скрыто]

Публичное акционерное общество [название скрыто] является крупнейшей энергетической компанией в Сибири. Компания занимается производством, передачей и распределением электроэнергии на территории семи регионов: Красноярского края, Республики Хакасия, Тывы, Алтайского края, Кемеровской области, Новосибирской области и Омской области. [29]

Компания поддерживает развитие социального партнерства. [название скрыто] является членом Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики (Ассоциация «ЭРА России»), которое от имени работодателя участвует в разработке и подписании Отраслевого тарифного соглашения в электроэнергетике. Для контроля обеспечения законных прав и интересов работника в филиалах компании действуют первичные профсоюзные организации, участие в которых принимают 51,5% от общей численности персонала.

Для более детального рассмотрения организационно-управленческой характеристики [название скрыто] в таблице 4 представлены методы получения данных и информация, полученная с помощью этих методов.

Таблица 4 – Схема эмпирического исследования

Метод получения информации	Документы/должность	Информация, которую хотим выяснить
Анализ документов	Кодекс корпоративной этики и должностного поведения работников [название скрыто]; Официальный сайт организации.	Корпоративные ценности организации
	Годовой отчет организации	Элементы организационной структуры
	Годовой отчет, официальный сайт организации	Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность организации; Кадровая политика;
	Финансовая отчетность за 2022 год	Финансовая устойчивость

Как и любая крупная компания, [название скрыто] имеет развитую систему управления персоналом, которая включает в себя следующие элементы [9]:

1. Планирование кадровых потребностей. Компания анализирует текущую ситуацию на рынке труда и прогнозирует, сколько сотрудников ей необходимо в ближайшее время. На основании этого планируются мероприятия по подбору, обучению и переподготовке персонала;

2. подбор персонала. Рекрутеры компании постоянно ищут новых сотрудников, проводят собеседования и отбирают наиболее подходящих кандидатов. Для этого используются различные каналы привлечения: открытые вакансии на сайте компании, социальные сети, работа с учебными заведениями;

3. обучение и развитие персонала. Компания предоставляет своим сотрудникам возможности для повышения квалификации и профессионального развития. Для этого проводятся тренинги, семинары, курсы. Каждый сотрудник имеет индивидуальный план развития;

4. оценка эффективности персонала. Компания проводит регулярную оценку эффективности работы каждого сотрудника. Это позволяет выявлять сильные и слабые стороны работы каждого сотрудника, определять возможности для повышения эффективности и распределения задач;

5. мотивация персонала. Компания предоставляет своим сотрудникам различные виды мотивации: материальную и нематериальную. К материальной мотивации относятся бонусы, премии, возможность профессионального роста и карьерного продвижения. Нематериальная мотивация включает в себя благодарность, поощрение, уважение, возможность участия в корпоративных мероприятиях.

В целом, система управления персоналом в [название скрыто] является сбалансированной и ориентированной на достижение результатов компании при максимальной заботе о своих сотрудниках.

Следующим этапом в работе является рассмотрение внутренней среды организации, к которой относятся цели организации, задачи, миссия, персонал, организационная культура, технологии, материально-техническая база.

Миссия Общества: обеспечить надежное, качественное и доступное энергоснабжение для комфортной жизни людей и свободного роста экономики России, приумножая доходность акционеров и возможности профессионального роста работников. Мы используем передовые инновационные технологии, являясь опорой энергетической безопасности страны.

Основными целями деятельности Общества являются:

- получение Обществом прибыли;
- осуществление эффективного и надежного функционирования объектов распределительного электросетевого комплекса;
- обеспечение устойчивого развития распределительного электросетевого комплекса;

- обеспечение надежного и качественного энергоснабжения потребителей (в части поставки и передачи электроэнергии).

Задачи, стоящие перед [название скрыто] [29]

- обеспечение надежной и безопасной работы электросетевого комплекса в сибирском регионе;

- развитие и совершенствование электросетевой инфраструктуры в соответствии с требованиями рынка и общества;

- увеличение эффективности использования ресурсов, снижение затрат и повышение прибыльности компании;

- реализация стратегии компании по модернизации и цифровизации электросетей, внедрение новых технологий и инновационных решений;

- развитие сотрудничества с ключевыми партнерами и заинтересованными сторонами для достижения общих целей;

- создание условий для профессионального и карьерного роста сотрудников, повышение уровня квалификации и компетенций персонала;

- соблюдение высоких стандартов корпоративной социальной ответственности, участие в социально значимых проектах и программ.

Корпоративные ценности [название скрыто] включают [18]:

- надежность и безопасность. Компания придает высокое значение безопасности и надежности работы энергосистемы, а также обеспечению безопасности сотрудников и потребителей электроэнергии;

- инновации и развитие. [название скрыто] стремится постоянно развиваться и внедрять новые технологии в электроэнергетике, чтобы повышать эффективность производственного процесса и улучшать качество услуг для потребителей;

- социальная ответственность. компания уделяет большое внимание социальной ответственности, поддерживая проекты и программы, направленные на благо региона и его жителей, а также на защиту окружающей среды;

- команда и профессионализм. [название скрыто] ценит своих сотрудников и стремится создавать условия для их профессионального роста и развития. компания признает, что только квалифицированные и мотивированные сотрудники могут обеспечить высокое качество работы и достижение целей компании;

- открытость и прозрачность. [название скрыто] придерживается принципов открытости и прозрачности в своей деятельности, взаимодействуя с потребителями электроэнергии, органами власти и общественностью. компания стремится к сотрудничеству и партнерству на основе взаимного доверия и уважения.

Модель управления персоналом в [название скрыто] - производственная, с элементами профессиональной.

Работники являются ключевым и ценным ресурсом производства. Для [название скрыто] характерно интенсивное развитие – повышение эффективности через рост качества производимых товаров и услуг.

Доминирующими фокусами управления является задача (технократический, решения по персоналу являются производными от требований задач)

Организационная структура [название скрыто] представлена в приложении. [9]

В [название скрыто] закрытая кадровая политика, поскольку организация прозрачна и открыта для потенциальных сотрудников и готова принимать на вышестоящие должности кандидатов, обладающих достаточной квалификацией извне, а не только из имеющихся в организации сотрудников. По масштабу кадровых мероприятий кадровая политика является активной, так как [название скрыто] обладают средствами воздействия на ситуацию, а не только обоснованными прогнозами развития.

Кадровая политика в данной организации направлена достижение нескольких целей, среди которых [9, с. 66]:

- своевременное планирование потребности в персонале;
- качественное обеспечение организации высококвалифицированными кадрами;
- повышение производительности труда и обеспечение эффективности сотрудников.

Рассмотрим персонал [название скрыто]. Среднесписочная численность сотрудников [название скрыто] составляет 19418 человек [9].

На рисунке 5 продемонстрирована динамика среднесписочной численности сотрудников с 2019 по 2021 год.

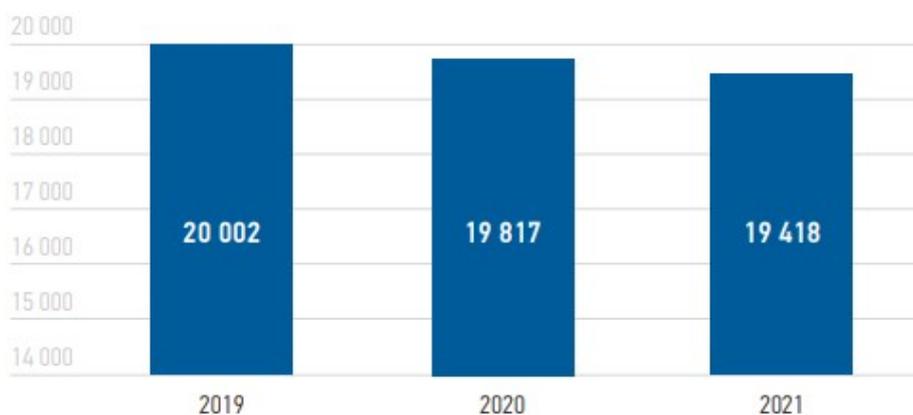


Рисунок 5 – Среднесписочная численность сотрудников в динамике 2019-2021 год [9]

Исходя из данной динамики видно, что с 2019 по 2021 год количество сотрудников ежегодно сокращается, в 2021 году на 399 сотрудников меньше, чем в 2020 году.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту, на рисунке 6 представлена динамика за 2019-2021 годы.



Рисунок 6 – Структура персонала по возрасту в динамике за 2019 – 2021 год [9]

Исходя из данной динамики видно, что с каждым годом увеличивается число сотрудников в возрасте старше 50 лет и от 35 до 50, в то же время количество сотрудников в возрасте до 35 лет заметно сокращается. Средний возраст сотрудников в 2021 году составляет 41 год. Если рассматривать 2021 год, то заметно, что большинство сотрудников в возрасте 35-50 лет, примерно в одинаковом процентном соотношении сотрудники старше 50 лет и младше 35 лет.

На рисунке 7 представлена структура персонала по образованию.



Рисунок 7– Структура персонала по образованию в динамике за 2019 – 2021 годы [9]

Уровень сотрудников с высшим профессиональным образованием достаточно стабилен, почти половина всех сотрудников [название скрыто], а именно 46,9 % имеют высшее профессиональное образование. Незначительно меньше, на 5,2%, сотрудники с средним профессиональным образованием. Всего 11,4 % имеют основное среднее образование.

В целом, персонал данной организации характеризуется достаточно высоким уровнем квалификации – 88,6% работников имеют профессиональное образование. 10 работников имеют ученую степень кандидата наук.

На рисунке 8 представлена структура персонала по гендерным характеристикам.

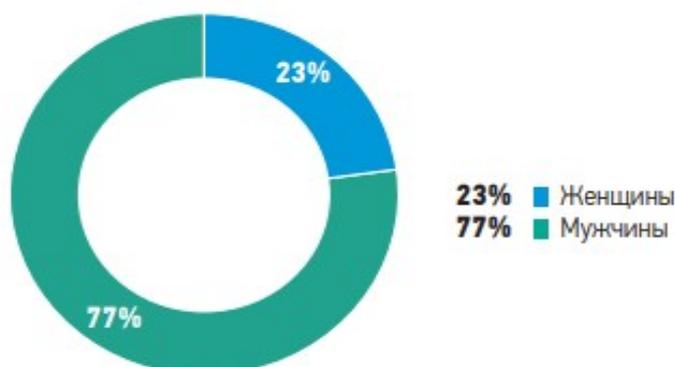


Рисунок 8 – Структура персонала по гендерной принадлежности [9]

Данный рисунок демонстрирует, что доля женщин составляет 23%, мужчин – 77 %.

Далее рассмотрим гендерный состав по категориям сотрудников.



Рисунок 9 – Гендерный состав по категориям персонала [9]

Как видно на рисунке, что руководящие должности в большинстве занимают мужчины, а именно, 90,5% всех руководящих должностей. Среди специалистов мужчины и женщины отличаются всего примерно на 5% в пользу первых. Среди рабочих также наблюдается огромный разрыв, мужчины занимают 90,4%, а женщины всего 9,6%.

Следующим элементом внутренней среды организации является организационная культура. Рассмотрим несколько ее элементов [18]:

Внутри коллектива стиль общения характеризуется открытостью, доверием и уважением к мнению каждого сотрудника. Руководство компании поддерживает открытую коммуникацию, регулярно проводит обратную связь с сотрудниками и создает условия для их профессионального роста и развития.

В [название скрыто] действует ряд документов, которые регламентируют

организационную культуру и определяют правила поведения сотрудников. В частности, это:

- кодекс корпоративной этики [название скрыто], который устанавливает общие принципы поведения для всех сотрудников компании;
- устав [название скрыто], который содержит основные положения о целях и задачах компании, ее структуре и организации управления;
- положение о комиссии по этике, которое регламентирует порядок рассмотрения жалоб и конфликтных ситуаций внутри компании;
- политика компании в области социальной ответственности, которая определяет основные направления поддержки местных сообществ и благотворительности.

Все эти документы помогают создавать благоприятную организационную культуру в [название скрыто] и обеспечивать высокий уровень профессионализма и ответственности сотрудников.

Символикой [название скрыто] является логотип компании, который изображает стилизованную электрическую сеть и название компании. Логотип присутствует на официальных документах, атрибутике компании и рекламных материалах [18]

Ценности организации включают в себя ответственность перед клиентами, партнерами и обществом в целом, профессионализм, инновационность, эффективность и командный дух. Все сотрудники должны следовать этим ценностям, чтобы обеспечивать успешное функционирование компании.

Согласно Положению [название скрыто] «О единой технической политике в электросетевом комплексе» [52] материально-техническая база [название скрыто] Сибирь включает в себя электрические сети и сооружения, трансформаторные подстанции, линии электропередач, кабельные линии, коммутационные пункты и другие объекты электросетевой инфраструктуры. Компания также располагает современным парком техники и оборудования для обслуживания и ремонта электрических сетей. Все объекты и оборудование регулярно проходят технические осмотры и обслуживание для обеспечения надежной работы и безопасности.

[название скрыто] Сибирь использует различные технологии для обеспечения надежной работы электроэнергетических систем. Они включают в себя [52]:

- системы управления и мониторинга сетей – для контроля за работой электрических сетей и быстрого реагирования на возможные аварийные ситуации;
- автоматизированные системы учета и расчета потребления электроэнергии – для точного учета энергопотребления клиентов и оптимизации работы энергосистемы;
- системы защиты от перенапряжений и коротких замыканий – для предотвращения повреждений оборудования и обеспечения надежной работы электросетей;

- системы энергоэффективности – для оптимизации потребления электроэнергии и сокращения издержек на ее производство;
- использование возобновляемых источников энергии - таких как солнечная, ветровая и гидроэнергия – для сокращения зависимости от нефти и газа и уменьшения негативного воздействия на окружающую среду.

Финансовое положение компании также очень важно, рассмотрим, насколько [название скрыто] обладает финансовой устойчивостью.

Выручка от реализации продукции (услуг) по итогам 2021 года составила 60 640 млн рублей, что на 3717 млн рублей (7%) выше уровня 2020 года, увеличение выручки по передаче обусловлено увеличением объема оказанных услуг относительно прошлого года и увеличением тарифа по передаче электроэнергии в 2021 году к уровню 2020 года.

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости.

Первым рассчитаем коэффициент финансовой независимости, который показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} = \frac{27581786}{87608758} = 0,315$$

Данный коэффициент равен 0,315, нормальным значением этого коэффициента является 0,4-0,6, соответственно, можем сделать вывод, что финансовая независимость близка к нормальной, но имеются недостатки.

Коэффициент финансового риска, который показывает сколько заемных средств организация привлекла на 1 рубль вложенных в активы собственных средств:

$$K_{\text{фл}} = \frac{\text{заёмный капитал}}{\text{собственный капитал}} = \frac{33069543+269574}{27581786} = 2,176$$

Нормой данного коэффициента считается не более 1,5. Чем больше данный показатель превышает норму, тем больше зависимость организации от заемных средств. То есть финансовая устойчивость организации становится ниже.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников:

$$K_{\text{оси}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}} \\ = \frac{27581786 - 67729936}{18878822} = -2,127$$

Нормой данного коэффициента считается 0,1, все, что ниже говорит о неудовлетворительном состоянии структуры баланса организации.

Коэффициент финансирования показывает какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных:

$$K_{\text{ф}} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}} = \frac{27581786}{33069543 + 26957429} = 0,459$$

Нормой для данного показателя считается $\geq 0,7$, в данном случае коэффициент ниже нормы, что говорит о том, что большая часть имущества предприятия сформирована из заёмных средств и могут возникнуть трудности в платежеспособности организации.

Следующим этапом в выпускной квалификационной работы является рассмотрение внешней среды организации.

«[название скрыто] является субъектом естественных монополий, и у него нет прямых конкурентов на территории деятельности» [50].

Поставщиками компании являются производители энергоресурсов, такие как ОАО "Новосибирскнефтегаз", "Томскнефть", "Роснефть", а также поставщики оборудования и материалов для производства и обслуживания энергетической инфраструктуры [50].

Потребителями услуг [название скрыто] являются население и предприятия региона, которые нуждаются в надежном и качественном энергоснабжении [9].

Экономические и политические факторы оказывают значительное влияние на деятельность [название скрыто]. Например, изменения в мировой экономике, курсах валют, ценах на энергоносители и т.д. могут привести к изменению стоимости электроэнергии и, следовательно, к изменению спроса на услуги компании. Кроме того, политические решения, такие как изменения в законодательстве в области энергетики или регулирования тарифов, могут оказать негативное или положительное влияние на деятельность компании.

Также следует учитывать факторы, связанные с конкуренцией на рынке электроэнергии и возможным сокращением потребления электроэнергии в связи с экологическими требованиями и переходом на альтернативные источники энергии.

В целом, [название скрыто] должно учитывать все экономические и политические факторы, которые могут повлиять на его деятельность, и принимать соответствующие меры для минимизации рисков и обеспечения устойчивого развития.

2.2 Анализ практики нематериального стимулирования [название скрыто] на предмет соответствия критериям.

Проанализируем практику нематериального стимулирования персонала [название скрыто] на соответствие выделенным критериям, а именно: соответствие концепции управления человеческими ресурсами и соответствие предъявляемым требованиям. В таблице 5 представлена схема эмпирического анализа, в которой отражены методы получения информации, объект, а также указана целевая информация.

Таблица 5 – Схема эмпирического анализа

Метод информации	получения	Объект	Целевая информация
Интервью		Ведущий специалист	Методы нематериального

	департамента управления персоналом и организационного проектирования	стимулирования в организации; соответствие принципам и концепции УЧР; Выявление слабых сторон в практике нематериального стимулирования.
--	--	---

Окончание таблицы 5

Метод получения информации	Объект	Целевая информация
Анкетирование	Персонал [название скрыто]	Удовлетворенность условиями труда, практикой нематериального стимулирования.
Анализ документов	Годовой отчет о деятельности организации	Методы нематериального стимулирования, цели и задачи нематериального стимулирования сотрудников
	Положение «Кадровый резерв»	Источники укомплектования кадрового резерва; должности, на которые формируется кадровый резерв
	Кодекс корпоративной этики и должностного поведения	Ценности организации
	Положение «О наградах»	Виды и условия представления сотрудников к награде

Согласно годовому отчету о деятельности организации и проведенному интервью, нематериальное стимулирование [название скрыто] направлено на сохранение ценных специалистов в организации, повышение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников, усиление материального стимулирования, а также на усиление привлекательности организации как работодателя.

Задачами системы нематериального стимулирования [название скрыто] являются [9]:

- повышение уровня профессионализма и квалификации сотрудников;
- поддержание и развитие благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- формирование условий для привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала в организацию.

Цель нематериального стимулирования не противоречит целям организации. Задачи, которые стоят перед системой нематериального стимулирования, могут позволить достичь таких целей организации, как обеспечение надежности и совершенствование энергосистемы региона, а также развитие и рациональное использование человеческих ресурсов.

Второе требование к нематериальному стимулированию, предъявляемое концепцией управления человеческими ресурсами – возможность развития профессиональных навыков сотрудников.

Согласно Годовому отчету [название скрыто], организация уделяет должное внимание развитию и обучению своих сотрудников [9]. Основную часть работников, принявших участие в обучающих мероприятиях, занимает производственный персонал – 92,4 % от доли всех обученных. [9]

Обучение проводится на базе корпоративного учебного центра «Сибирский корпоративный энергетический учебный центр» - частное учреждение дополнительного профессионального образования. [9]

Основную долю обученных на базе корпоративного учебного центра также составляет производственный персонал – 87,7% от общего числа обученных на базе корпоративного учебного центра [9].

По состоянию на 31.12.2021 в управленческих кадровых резервах Общества состоят 1789 перспективных сотрудников исполнительного аппарата и филиалов. Коэффициент обеспеченности управленческим кадровым резервом всех штатных должностей руководителей составил 84,3% [9].

Также в [название скрыто] реализуются программы развития кадрового резерва [9]:

1. «Кадровый резерв HiPo», сквозной резерв высокопотенциальных руководителей функциональных направлений.

Для отбора в резерв на руководящие должности функциональных направлений в 2021 году проведена сквозная оценка на предмет управленческих компетенций и потенциала руководителей уровня от исполнительного аппарата до филиалов. В оценке приняли участие 133 человека (0,68% от ССЧ).

2. «Школа технического руководителя», ориентированная на подготовку кандидатов на позиции линейного менеджмента и ключевые должности:

- начальник РЭС (района электрических сетей);
- мастер РЭС (района электрических сетей);
- диспетчер ОДГ/ЦУС (оперативно-диспетчерская группа/центр управления сетями).

Программы развития кадрового резерва [название скрыто] направлены на формирование эффективной системы подготовки кадрового резерва, обладающего необходимыми компетенциями для достижения стратегии компании.

Исходя из результатов анализа отзывов о работодателе на hh.ru и анкетирования удовлетворенности сотрудниками трудом в 2019 году, которое проводилось самой организацией, были выявлены такие проблемы, как:

Неудовлетворенность корпоративными коммуникациями

- менее 60% сотрудников удовлетворены системой корпоративных коммуникаций, при этом каждый пятый – затруднился сформулировать свое отношение;

- самыми значимыми источниками информации для сотрудников являются сайт и непосредственный руководитель;

- треть сотрудников не удовлетворены уровнем информирования о возможностях обучения, кадровой политике и социальной политике Общества;

- 4,3 % не могут обсуждать рабочие вопросы с коллегами, причинами этого являются: загрузка рабочими вопросами, отсутствие взаимопомощи, напряженный климат в коллективе.

Неудовлетворенность системой обучения и развития персонала

- 36,2 % сотрудников не удовлетворены возможностями обучения и повышения квалификации;

- отсутствие перспектив карьерного и профессионального роста;

- отмечается низкий уровень удовлетворенности сотрудников возможностями карьерного и профессионального развития – 37,7% опрошенных;

- факторы, вызывающие наибольшее неудовлетворение у сотрудников: система обучения и повышения квалификации, возможность участия в форумах и конференциях;

- 17,8% сотрудников выражают неудовлетворенность взаимодействию с руководителем по планам своего карьерного и профессионального развития.

Третьим требованием концепции управления человеческими ресурсами к нематериальному стимулированию является – признание сотрудников ключевой ценностью организации.

В кодексе корпоративной этики и должного поведения сотрудников [название скрыто] человеческие ресурсы указаны как ценность организации, в организации уделяется достаточно внимания к развитию профессионализма сотрудников, обеспечиваются достойные и комфортные условия труда для персонала. Также в интервью с ведущим специалистом ДУПиОП отмечалось, что сотрудники в [название скрыто] являются ценностью компании.

Четвертым требованием к нематериальному стимулированию является – разнообразие и комплексность применения стимулирующих мероприятий.

Самым распространенным методом нематериального стимулирования сотрудников в анализируемой энергетической организации является наградная политика, которая направлена на признание заслуг работников, за добросовестный труд и высокие достижения в развитии распределительно – сетевого комплекса.

В 2021 году награждено 2913 работников, при этом ведомственными наградами Министерства энергетики Российской Федерации – 68 чел., отраслевыми наградами Ассоциации «ЭРА России» – 49 чел., корпоративными наградами [название скрыто] – 110 чел., наградами [название скрыто] – 294 чел., наградами филиалов [название скрыто] – 2031 чел.; региональными наградами – 360 чел [9]

Также в 2021 году 1 работник удостоен государственной награды Президента Российской Федерации – Почетное звание «Заслуженный энергетик Российской Федерации» [9].

Наградная политика организации регулируется Положением «О наградах», в нем описана область применения, представлены корпоративные награды [название скрыто], указаны в каких случаях сотрудникам полагаются корпоративные награды, критерии получения наград.

С целью развития нематериального стимулирования персонала, а также поддержания здоровья персонала, непосредственно влияющего на надежность профессиональной деятельности, проводятся культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия.

К спортивно-оздоровительным мероприятиям относятся [29]:

- зимняя и летняя Спартакиады филиала [название скрыто];
- участие в зимних и летних Спартакиадах [название скрыто];
- участие в детской Спартакиаде ПАО «[название скрыто]»;
- участие в районных Спартакиадах среди трудовых коллективов предприятий, учебных заведений г. Красноярска, Красноярского края (мини-футбол, волейбол, легкая атлетика, настольный теннис, лыжные гонки и пр.);
- участие в корпоративных турнирах (мини-футбол, волейбол).

К культурно-массовым мероприятиям относятся [29]:

- чествование ветеранов ВОВ в рамках празднования Дня Победы;
- конкурс детского рисунка к профессиональному празднику Дню энергетика;
- торжественное награждение сотрудников к профессиональному празднику Дню энергетика.

В ходе интервью были выделены еще несколько методов нематериального стимулирования, а именно:

Доска почёта для сотрудников с высокими достижениями в трудовой деятельности;

совместная работа совета молодых специалистов – различные социальные проекты, реализация рациональных предложений.

Заключительное требование концепции УЧР к нематериальному стимулированию – важно учитывать индивидуальные особенности личности, интересы и потребности сотрудников.

Согласно результатам проведенного интервью с ведущим специалистов ДУПиОП, было выяснено, что в данной организации методы нематериального стимулирования персонала применяются одинаково ко всем сотрудникам, не учитывается категория и характер труда, частично учитываются интересы и потребности персонала данной организации.

Таблица 6 – Соответствие практики нематериального стимулирования требованиям концепции управления человеческими ресурсами

Требования концепции УЧР	Соответствует ли практика концепции УЧР? (Анализ документов)	Соответствует ли практика концепции УЧР? (Интервью, анкетирование, анализ отзывов о работодателе)

Нематериальное стимулирование персонала должно соответствовать стратегическим целям организации	Соответствует	Частично соответствует
---	---------------	------------------------

Окончание таблицы 6

Требования концепции УЧР	Соответствует ли практика концепции УЧР? (Анализ документов)	Соответствует ли практика концепции УЧР? (Интервью, анкетирование, анализ отзывов о работодателе)
Нематериальное стимулирование должно позволять всем сотрудникам развивать профессиональные навыки;	Соответствует	Частично соответствует
Персонал должен рассматриваться как ключевая ценность организации	Соответствует	Соответствует
Стимулирующие мероприятия должны быть разнообразны и применяться комплексно	Соответствует	Частично соответствует
В рамках нематериального стимулирования важно учитывать индивидуально-психологические особенности личности, интересы и потребности сотрудников	-	Частично соответствует

По результатам, которые представлены в таблице, видно, что практика нематериального стимулирования декларируемая и реальная отличаются, в действующей практике достаточно неполных соответствий концепции УЧР

Следующим этапом в работе рассмотрим соответствует ли практика нематериального стимулирования [название скрыто] принципам, которые к ней предъявляет концепция УЧР и стимулирование труда в целом.

Первый принцип – справедливость.

Справедливость в конкретной организации подразумевает отсутствие дискриминации, за равный вклад в трудовой процесс – равное вознаграждение, отсутствие предвзятости, а также подразумевается, что меры нематериального стимулирования охватывают весь персонал.

Согласно теории справедливости Адамса, анализируя свой вклад и полученный результат, сотрудники задумываются о вопросах справедливости и равенства. Соответственно, за равные усилия разным категориям сотрудников не должно быть различное вознаграждение [47]

Согласно Годовому отчету [название скрыто] организация придерживается принципов справедливости и равноправия в своей

деятельности. За предыдущий год фактов дискриминации и несоблюдения прав сотрудников не выявлено.

Но, исходя из интервью и анкетирования удовлетворенности сотрудников, стоит отметить, что обучение и развитие в основном направлены на руководителей, не для всех в равной степени доступны, также и с политикой награждения, которая направлена больше на старшее поколение. Следовательно, политика нематериального частично несправедлива.

Второй принцип – прозрачность и открытость.

В рамках этого принципа подразумевается, что все условия, критерии, методы стимулирования доступны для сотрудников.

Согласно положению «О наградах», сотрудникам доступен к ознакомлению весь перечень наград, а также показатели и условия для их получения, среди которых:

- стаж работы в организации;
- своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей;
- рост производительности труда за отчетный год по сравнению с предыдущим;
- отсутствие взысканий за нарушение производственной и трудовой дисциплины.

Третий принцип – периодичность.

Нематериальное стимулирование должно быть регулярным. В положении «О наградах» представлены случаи поощрения сотрудников:

- профессиональный праздник (день энергетика);
- юбилейная дата филиала общества;
- юбилейная дата работника общества;
- выполнение особо важного задания;
- другие заслуги (достижения) перед обществом.

День энергетика отмечается ежегодно 22 декабря, юбилейные даты – каждые 5 лет, соответственно, в [название скрыто] соблюдается принцип периодичности.

В ходе интервью, данная информация подтвердилась, что нематериальное стимулирование периодически (но не для всех сотрудников, например, наградная политика на молодых специалистов распространяется достаточно редко).

В таблице 6 представлено соответствие нематериального стимулирования предъявляемым принципам, исходя из анализа документов, а также из результатов проведенного интервью и результатов анкетирования сотрудников по вопросам удовлетворенности трудом, которое проводилось самой организацией [название скрыто].

Таблица 7 – соответствие нематериального стимулирования персонала принципам, предъявляемым концепцией УЧР и стимулирования труда в целом.

Принципы, предъявляемые к нематериальному стимулированию	Соответствие принципам (Анализ документов)	Соответствие (Интервью, анкетирование сотрудников)
---	---	---

Справедливость	Соответствует	Частично соответствует
Прозрачность и открытость	Соответствует	Частично соответствует
Периодичность	Соответствует	Соответствует

Как видно из таблицы, несоответствие декларируемой практики нематериального стимулирования и реальной практики стимулирования.

Далее рассмотрим показатели эффективности, для этого снова воспользуемся отчетом о результатах удовлетворенности сотрудников трудом, который проводился организацией [название скрыто]:

- 81,8 % сотрудников удовлетворены взаимоотношениями с коллегами, атмосфера в коллективе благоприятная, также многие сотрудники удовлетворены своими отношениями с руководителем;

- 73,8% сотрудников удовлетворены содержанием работы;

- 17,8% сотрудников не удовлетворены взаимодействием с руководителем по планам своего карьерного и профессионального развития;

- 73,4% сотрудников удовлетворены компанией;

- 91% сотрудников считают работу в компании – престижной;

- более 50% опрошенных сотрудников оптимистично настроены в части перспектив компании. В целом большинство сотрудников лояльны к компании;

- 20% сотрудников затруднились сформулировать свое отношение, что может свидетельствовать о недостаточной информированности о системе мотивации и ее сложности восприятия

- 37,7 % опрошенных удовлетворены возможностями карьерного и профессионального развития.

Текущее состояние кадров в 2021 году составляет всего 6,9 %, что находится в пределах нормы, по ней в данном случае мы не можем утверждать о неэффективности практики нематериального стимулирования.

Опираясь на результаты интервью, анкетирования и анализа документов, выделим слабые стороны практики нематериального стимулирования в [название скрыто].

- слабый учет индивидуальности сотрудников при стимулировании персонала;

- слабая возможность профессионального развития и обучения для рабочих и специалистов;

- нарушение принципа комплексности;

- нарушение принципа справедливости;

- недостаточная прозрачность (меры стимулирования не ясны сотрудникам);

- недостаточная возможность развития и раскрытия потенциала молодым специалистам.

3 Рекомендации по совершенствованию практики нематериального стимулирования персонала [название скрыто]

3.1 Направления совершенствования практики нематериального стимулирования персонала

В практике нематериального стимулирования персонала выявлены несколько слабых сторон, среди которых нарушение принципа комплексности, нарушение принципа справедливости, слабый учет индивидуальных особенностей сотрудников, данные слабые стороны позволят улучшить внедрение в организацию документа, который будет регламентировать процесс нематериального стимулирования персонала, а именно «Положение о нематериальном стимулировании персонала».

Данный документ должен учитывать требования концепции УЧР, базироваться на общих принципах стимулирования, содержать в себе все необходимые критерии и условия для получения нематериальных поощрений, методы нематериального стимулирования. Разработка положения происходит в несколько этапов:

1. Проведение анализа действующей практики нематериального стимулирования в организации. Необходимо определить, какие методы используются, какие результаты они дают и какие проблемы могут возникнуть при их использовании;
2. определение целей и задач документа. Необходимо определить, что должен содержать документ, какие требования он должен удовлетворять и какие принципы нематериального стимулирования он должен отражать;
3. определение ключевых потребностей сотрудников в различных методах нематериального стимулирования, путем тестирований (например, изучение мотивационного профиля личности Ричи и Мартина, тест «Что вами движет» и тд.)
4. анализ полученной информации и определение достижений, за которое полагается то или иное нематериальное поощрение;
5. составление проекта документа. На основе проведенного анализа и определенных целей и задач, необходимо составить проект документа, в котором будут учтены все требования, мотивационный профиль личности и принципы нематериального стимулирования;
6. обсуждение проекта документа с заинтересованными сторонами. Необходимо обсудить проект документа с руководством организации, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами, чтобы учесть их мнения и предложения;
7. утверждение документа. После обсуждения проекта документа, необходимо утвердить его руководством организации и внедрить в работу;
8. оценивание результатов. После внедрения документа необходимо оценить его результаты и провести анализ эффективности нематериального стимулирования в организации;

9. с Положением о нематериальном стимулировании персонала необходимо ознакомить каждого сотрудника организации.

В организации используется достаточное количество направлений нематериального стимулирования, такие как наградная политика, мероприятия, обучение и развитие сотрудников, карьерный рост, но также отсутствуют такие как соревновательные конкурсы (например, сотрудник года), геймификация, расширение круга полномочий и повышение ответственности, улучшение условий труда, соответственно, на каждый метод необходим документ, который все это будет регламентировать, чтобы не вводить множество новых – можно сделать один обобщенный, на методы стимулирования, которые регламентируются иными документами должна быть отсылка к документу.

В «Положении о нематериальном стимулировании персонала» содержатся общие положения, виды поощрений, принципы нематериального поощрения сотрудников, порядок представления работников к поощрению, порядок применения дополнительных нематериальных стимулов, компетенция руководителей по применению мер нематериального характера, а также требования к оформлению и реализации мероприятий. Данный документ позволит сократить нарушение принципа комплексности и справедливости, поскольку в нем описываются различные методы нематериального стимулирования и условия их получения.

С целью усилить возможность молодых специалистов раскрыть свой потенциал, а также сократить нарушение фактора справедливости, в организации следует ввести конкурс для молодых специалистов «Прорыв года».

Для организации данного конкурса разработано Положение о конкурсе «Прорыв года», в котором описаны условия проведения конкурса, на кого распространяется конкурс. Проведение такого конкурса для молодых специалистов имеет ряд преимуществ:

- участие в конкурсах стимулирует молодых специалистов на достижение лучших результатов и развитие своих профессиональных навыков, что положительно сказывается на эффективности работы всей организации;

- проведение конкурсов для молодых специалистов может улучшить имидж организации и повысить ее привлекательность для потенциальных сотрудников и клиентов;

- участие в конкурсах позволяет молодым специалистам развивать свои профессиональные навыки и компетенции, а также получать опыт работы в условиях жесткой конкуренции;

- участники конкурсов могут представлять свои лучшие практики и инновационные идеи, что позволяет организации выявлять новые подходы к работе и улучшать свои процессы.

Наградой для победителя в данном конкурсе будет преимущество на повышение по карьерной лестнице, возможность обучения.

Недостаточная возможность развития и раскрытия потенциала молодым специалистам может быть обусловлена недостаточной поддержкой со стороны руководства, если руководство компании не обращает внимание на развитие

молодых специалистов и не стимулирует их на достижение лучших результатов, то они не будут мотивированы на рост и развитие, а также неправильным подходом к управлению, если компания не использует современные методы управления и не учитывает потребности и интересы молодых специалистов, то они не смогут полностью раскрыть свой потенциал и достичь лучших результатов.

Соответственно, для решения этой проблемы, можно разработать памятку для руководителя, позволяющую стимулировать молодых специалистов к эффективному выполнению трудовых обязанностей. Данная памятка будет приложением к положению о проведении конкурса «Прорыв года».

В памятке будут приведены методы нематериального стимулирования, которые возможно использовать при работе с молодыми специалистами:

- поощрение креативности в работе – творческое мышление, возможность предлагать новые идеи и решения для улучшения бизнес-процессов;

- создание командного духа – важно стимулировать сотрудников работать в команде, участвовать в проектах и делиться своим опытом и знаниями с коллегами, это позволит им учиться друг у друга и развиваться вместе;

- предоставлять возможности для лидерства – дайте молодым сотрудникам возможность проявить лидерские качества, например, предоставив им возможность руководить проектом или командой;

- создание мероприятий, позволяющих молодым специалистам соревноваться друг с другом, введение новых наград для молодых специалистов, например, «Прорыв года»;

- история успеха - наиболее эффективно в больших компаниях. Победители конкурса рассказывают свою историю успеха, которая с их фотографией размещается в корпоративной газете. Если есть такая возможность, то можно организовать публикацию истории успеха и в профильном издании;

- стимулирование определенных моделей поведения (пунктуальности, соблюдения дресс-кода, переработок, отсутствия или минимума пропусков по больничным листам и т. д.) — номинации «Самый пунктуальный», «Самый элегантный», «Лицо компании», «Самый работоспособный»;

- личное письмо от руководителя организации сотруднику и членам его семьи. Поздравлять можно с определенным профессиональным достижением, с годовщиной работы в компании, с серьезным личным событием. Важно, чтобы были подобраны неказенные, неформальные, адресные слова. Как минимум подпись руководителя должна поставлена им лично;

- карточки, позволяющие сотрудникам на час раньше уходить с работы/на час позже приходить на работу. Если в вашей компании строго соблюдаются присутственные часы, то карточки, позволяющие раньше уйти с работы или позже прийти утром, будут востребованы.

Около 20% сотрудников отметили о недостаточной информированности о процессе обучения в организации.

Соответственно, для большей осведомленности сотрудников о процессе обучения, следует процесс получения информации об обучении автоматизировать. Для этого возможно на корпоративном портале организации [название скрыто] выделить место для раздела «Обучение персонала».

На корпоративном портале можно разместить:

1. Возможность использования учебных материалов – доступ к электронным учебникам, видеоурокам, презентациям, тестам и другим материалам для самостоятельного изучения тем.

2. Отслеживание прогресса сотрудника в личном кабинете – инструменты для отслеживания своего прогресса в процессе обучения, включая результаты тестов и заданий.

3. Возможность записаться на обучение онлайн – онлайн-курсы и вебинары, либо обучение, которое проводится специалистами компании или сторонними экспертами

4. Рекомендации по выбору курсов и материалов для обучения, которые соответствуют профессиональным интересам и потребностям сотрудника.

Разработка данного раздела на корпоративном портале будет проходить в несколько этапов:

1. Определить потребность в разработке раздела, цели и задачи разработки раздела обучения

2. Разработать структуру данного раздела «Обучение персонала» (Необходимо определить, какие виды обучения будут представлены на портале, какие материалы будут доступны для сотрудников и какие инструменты для отслеживания прогресса будут использоваться)

3. Разработка интерфейса – важно создать дизайн, который будет соответствовать корпоративному стилю компании и будет удобным для пользователей.

4. Настройка уведомлений для сотрудников – уведомления о новых курсах и мероприятиях могут рассылаться сотрудникам через электронную почту или на корпоративном портале (всплывающее окно)

5. Протестируйте раздел обучения. Перед запуском раздела необходимо провести тестирование, чтобы убедиться в ее работоспособности и удобстве для пользователей.

6. Запуск раздела «Обучение персонала».

7. Провести обучение для сотрудников по использованию данного раздела на корпоративном портале и разработать техническую поддержку, чтобы в случае неисправностей сотрудникам была оказана помощь.

Внедрение этого раздела на корпоративном портале организации позволяет сотрудникам быть в курсе всех изменений и возможностей для обучения в компании.

3.2 Организация конкурса «Прорыв года» для молодых специалистов.

В организации очень слабо выражена возможность реализовать себя молодым специалистам, соответственно, среди молодых специалистов может возникать высокая текучесть кадров, чтобы этого избежать – одним из направлений совершенствования практики нематериального стимулирования персонала была предложена идея введения конкурса для молодых специалистов [название скрыто].

При условии грамотной организации конкурсы могут стать незаменимым многофункциональным инструментом для решения весьма широкого спектра профессиональных и кадровых задач. Традиционно при организации внутренних конкурсов ставятся следующие цели:

- Стимулирование сотрудников к достижению оптимальных результатов;
- развитие нужных для компании компетенций;
- трансляция корпоративных ценностей.

Суть конкурса — выбор лучшего сотрудника по определенным, важным для компании критериям. Победителем такого конкурса может стать любой сотрудник, который придумает что-нибудь ценное, способное принести компании прибыль, или своими действиями улучшит условия работы и климат в коллективе. Критерии определяются организаторами.

Задачи конкурса:

Рост и поддержание уровня вовлеченности среди молодых специалистов в зоне результативности;

повышение вовлеченности по фактору «признание» среди молодых работников и специалистов.

В данной номинации принимают участие молодые специалисты в возрасте до 30 лет, со стажем работы в отрасли не более трех лет, не имеющие нарушений производственной и трудовой дисциплины в течение года

Участие в конкурсе осуществляется путем самовыдвижения или выдвижения кандидата непосредственным руководителем.

Конкурс считается состоявшимся, если в нем приняли участие не менее пяти работников.

В рамках исследуемой организации конкурс будет проходить в три этапа:

Первый этап заявочная компания конкурсант заполняет анкету и передает ее для заполнения и согласование своему непосредственному руководителю или его заместителю.

Согласованная анкета передается организаторам конкурса, которые определяются приказом предприятия о конкурсе в качестве организаторов может выступать как отдел развития персонала, так и молодежная организация предприятия или иное подразделения филиала, которая определена приказом.

Второй этап отборочный заочный организаторы конкурса анализируют анкеты участников и готовят итоговый расчет баллов по каждому участнику в соответствии с утвержденной методикой оценки участников протокол по итогам первого этапа конкурс с приложенными анкетами участников направляется для рассмотрения членом экспертной комиссии, состав, который определяется приказом предприятия о конкурсе.

Экспертная комиссия может пересмотреть итоговый рейтинг участников, в этом случае навязаны предоставить официальное обоснование изменения баллов, финалист становится участником третьего этапа конкурса, третий этап, это отборочный очный на предприятии проводится в форме открытого заседания жури конкурса, члены которого определяются приказом предприятия о конкурсе, каждый финалист выступает в презентации продолжительность не более пяти минут и отвечает на вопросы членам жури, оценивает выступление участников в соответствии с критериями результаты первого этапа, при этом также будут учитываться.

Третий этап – самопрезентация и определение победителей

Финалисты каждого подразделения (по 1 человеку от подразделения) допускаются в третий этап. На данном этапе они презентуют себя, после чего выделяется один победитель.

По итогам прохождения участниками третьего этапа конкурса оформляется протокол, который фиксирует имя победителя, данный протокол направляется организаторам конкурса.

Критерии оценки участников конкурса:

Производственная деятельность, выполнение должностных обязанностей, соответствие поведения ценностям [название скрыто]. Оценивается непосредственным руководителем.

Участие в конкурсах профессионального мастерства

Реализация и участие в проектах

Участие в конференциях

Публикация статей, докладов

Общественная деятельность

Наиболее эффектно оповестить сотрудников о конкурсе это сделать с помощью руководителя компании: запишите видеинтервью с ним или разошлите статью с его призывом проявить себя и принять участие в конкурсе. Также используйте красочные постеры, рассылку на e-mail, корпоративный сайт.

В качестве награды для победителей можно использовать:

- Повышение по карьерной лестнице (при наличии вакантных мест)
- поручение работнику выполнения специальных заданий как выражение доверия руководства;

- предоставление отгулов и дополнительных дней к отпуску;

- создание работнику более комфортных условий труда;

- предоставление возможности обучения, повышения квалификации.

Помимо этого, обязательно следует:

- Публичное признание заслуг работника руководством и коллективом;

- Публикация статей о достижениях работника во внутренней прессе организации.

Каждому работодателю необходимо стремиться к тому, чтобы система поощрительных мер, применяемых к сотрудникам, не была однообразной, для этого нужно использовать различные формы и методы поощрения. Стоит

обратить внимание на организацию вручения награды. В какой форме проводить награждение, зависит от направленности конкурса, но лучше всего это сделать на корпоративных мероприятиях. Публичное награждение имеет большой эффект в деле создания положительной мотивации.

В [название скрыто] проведение конкурса позволит усилить принципы справедливости и комплексности, поскольку методы нематериального стимулирования будут направлены не только на опытных сотрудников и старшее поколение, будет уделено внимание именно молодым специалистам. Также введение конкурса – это разнообразие методов нематериального стимулирования. Также в рамках конкурса будет сотрудникам возможность проявить себя, свой творческий и профессиональный потенциал.

Рассмотрим экономическую выгоду для организации от введения мероприятий, во-первых, учтены потребности и интересы сотрудников при совершенствовании практики нематериального стимулирования, во-вторых, исправлены недостатки в практике нематериального стимулирования, по мнению ведущего специалиста департамента управления персоналом и организационного проектирования данные мероприятия могут привести к следующим изменениям:

- сокращение текучести кадров среди молодых специалистов, в среднем на 2 %;
- повышение производительности труда;
- увеличение уровня удовлетворенности трудом;
- повышение лояльности и вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
- привлечение талантливых и перспективных молодых специалистов, что может повысить качество работы и инновационный потенциал компании
- сокращение затрат на материальное стимулирование

Также рассмотрим преимущества от внедрения данных мероприятий для сотрудников организации:

- улучшение отношений с руководством и коллегами, так как нематериальные стимулы могут создавать более дружественную и поддерживающую рабочую атмосферу
- возможность профессионального и личностного развития, что может помочь им расти в карьере и достигать своих целей
- возможность проявить свои профессиональные навыки и таланты, что может помочь им расти в карьере и достигать своих целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной выпускной квалификационной работы дано определение системы нематериального стимулирования персонала – это одна из подсистем системы управления персоналом, целью которой является побуждение сотрудников к наиболее результативной трудовой деятельности, посредством нематериальных поощрений. Также уточнены элементы системы нематериального персонала – это цель и задачи, субъект, нормативные документы, принципы и функции.

В организации нематериальное стимулирование выполняет несколько функций: экономическую (позволяет повышать производительность и эффективность труда), социально-психологическую (позволяет формировать ценностные установки и морально-психологический климат в коллективе), нравственную (позволяет сформировать активную жизненную позицию у сотрудников), социальную (позволяет формировать социальную структуру)

Уточнены требования, которые предъявляет концепция управления человеческими ресурсами к практике нематериального стимулирования персонала, среди них – соответствие целям и стратегии организации, отсутствие противоречий с ценностями организации, учет индивидуальности сотрудников, возможность развития профессиональных навыков, персонал – ключевая ценность.

Уточнены принципы, на которых базируется практика нематериального стимулирования персонала – справедливость, прозрачность, периодичность и комплексность.

В рамках анализа практики нематериального стимулирования персонала на предмет соответствия предъявляемым требованиям и принципам, было проведено интервью с ведущим специалистом департамента управления персоналом и организационного проектирования, использованы результаты анкетирования сотрудников по вопросам удовлетворенности трудом, изучены нормативные документы [название скрыто]. В результате выявлены слабые стороны практики нематериального стимулирования персонала: не в достаточной мере учитываются особенности и интересы сотрудников, слабая возможность профессионального развития и обучения для рабочих и специалистов, нарушение принципа комплексности и справедливости, недостаточная прозрачность.

Для сокращения влияния этих недочетов предложены рекомендации по совершенствованию практики нематериального стимулирования, а именно, разработка Положения «О нематериальном стимулировании персонала», введение конкурса «Прорыв Года» для молодых специалистов, а также разработка и внедрение на корпоративном портале раздела «Обучение персонала» для большей осведомленности сотрудников доступными программами обучения.

От введения данных мероприятий ожидается положительный эффект, а именно усиление удовлетворенности, лояльности и вовлеченности персонала в

трудоустройство, сокращение текучести кадров среди молодых специалистов, повышение бренда работодателя на рынке труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акинина, К. О. Особенности мотивации и стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетики / К. О. Акинина, О. А. Рассказова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 55. – С. 89-104
2. Афанасьева, Л. А. Стратегические подходы по управлению человеческими ресурсами / Л. А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 1(36). – С. 33-37
3. Ахмадиева, Л. Р. Концепция TQM как инструмент управления человеческими ресурсами / Л. Р. Ахмадиева // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование: сборник научных трудов 8-й Международной молодежной научно-практической конференции, Курск, 12 ноября 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 33-36.
4. Бирюкова, А. А. Исследование зарубежного опыта стимулирования трудовой деятельности персонала / А. А. Бирюкова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики : в 3 т., Красноярск, 11–15 апреля 2022 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2022. – С. 308-310.
5. Богатырева, И. В. Практика использования анкетного опроса в изучении причин высокой текучести кадров в организации / И. В. Богатырева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2021. – № 1-1. – С. 317-320.
6. Брусененко, А. Ю. Особенности подготовки специалистов в энергетической отрасли / А. Ю. Брусененко, В. Е. Юшкевич // Педагогика как призвание: Сборник статей Международного профессионально-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 07 июня 2021 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская Ирина Игоревна), 2021. – С. 101-104.
7. Васильев, А. С. Система стимулирования персонала, как составляющая системы корпоративного управления организации / А. С. Васильев, И. Н. Александров // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 4 ч., Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 18-24.
8. Веприкова, М. Я. Управление человеческими ресурсами современного предприятия / М. Я. Веприкова // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 10(61). – С. 270-273
9. Воробьев, В. А. Управление предприятием на принципах всеобщего

управления качеством (TQM) / В. А. Воробьев // Стратегии развития современной науки: Сборник научных статей / Научный редактор М.В. Веденькина. Том Часть V. – Москва: Издательство "Перо", 2020. – С. 145-148.

10. Гаценко, Ю. В. Нематериальное стимулирование и его роль в системе управления персоналом / Ю. В. Гаценко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-1(70). – С. 174-176

11. Гирш, Л. В. Управление талантами как направление развития человеческого капитала организации для создания инноваций / Л. В. Гирш, А. Г. Будрин // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2021. – № 1. – С. 76-84.

12. Годовой отчет ПАО «[название скрыто]»: национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов – URL: [адрес скрыт]

13. Горохов, Н. Б. Особенности развития энергетической отрасли на современном этапе / Н. Б. Горохов, Ю. П. Преображенский // Строительство и реконструкция: Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистров и бакалавров, Курск, 27 мая 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 101-102.

14. Градобоева, К. Ю. Зарубежный опыт применения методов стимулирования персонала / К. Ю. Градобоева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-2(61). – С. 216-218

15. Демиденко, Д. С. Нематериальная мотивация персонала: сущность и формы / Д. С. Демиденко, М. Б. Шифрин // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пенза, 05 ноября 2022 года. Том Часть 2. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 44-47.

16. Дроздова, Е. А. Зарубежный опыт нематериального стимулирования персонала / Е. А. Дроздова, О. В. Кочкина // Проблемы и перспективы уголовной юстиции: сборник материалов круглого стола, Москва, 30 октября 2020 года. – Москва: Федеральное казенное учреждение Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний Российской Федерации, 2020. – С. 66-69.

17. Егорова, И. А. Концепция управления талантами: основные подходы / И. А. Егорова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1(27). – С. 76-78.

18. Ермакова, Ж. А. Реализация концепции H2H в управлении персоналом / Ж. А. Ермакова, Е. В. Шестакова // European research : Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 14 августа 2019 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 83-85.

19. Есеновская О.Г., Нестандартные методы нематериальной мотивации // Мотивация и оплата труда. — 2019. — No2. — С.98–103. URL: <https://libproxy.bik.sfu-kras.ru:2073/article-sz79.html>

20. Захаров, Д. К. Основные положения концепции управления

знаниями современной организации / Д. К. Захаров // Инновационные научные исследования в современном мире: теория, методология, практика: Сборник научных статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, Уфа, 31 января 2022 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2022. – С. 76-82.

21. Иванова, Н. Е. Инструменты нематериальной мотивации для управления лояльностью персонала / Н. Е. Иванова, В. И. Удодова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – № 1(29). – С. 31-36

22. Ишутина, Т. А. Управление рисками в энергетических компаниях Российской Федерации / Т. А. Ишутина // Развивая энергетическую повестку будущего : Сборник докладов Международной научно-практической конференции для представителей сообщества молодых инженеров ТЭК, Санкт-Петербург, 10–11 декабря 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина), 2021. – С. 339-343.

23. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов. И. А. Баткаева. Е. А. Митрофанова. М. В. Ловчева; под ред. А.Я.Кибанова. - Москва: ИНФРА-М. 2023. -524с. -(Высшее образование: Бакалавриат)

24. Кодекс корпоративной этики и должностного поведения [название скрыто] – URL: [адрес скрыт]

25. Кублин, И. М. К вопросу о тотальном управлении качеством / И. М. Кублин // . – 2019. – № 5(79). – С. 54-57.

26. Кудрявцева, Н. Г. Мотивация деятельности коллектива в организации / Н. Г. Кудрявцева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 26 апреля 2018 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2018. – С. 89-95.

27. Куренкова, А. О. Структура, методы и показатели эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала организации / А. О. Куренкова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей по результатам III международной научно-практической конференции: в 3-х томах, Москва, 11–12 апреля 2018 года / Ответственная за выпуск Н.М. Петрищенко. Том 3. – Москва: Типография "Формат", 2018. – С. 136-143.

28. Курина, Т. Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2019. – Т. 9, № 3. – С. 86-95.

29. Лабоцкий, В. В. Управление знаниями - одна из основных концепций управления / В. В. Лабоцкий // Управление информационными ресурсами : материалы XVIII Международной научно-практической конференции, Минск, 10 марта 2022 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. – С. 191-193

30. Маколов, В. И. Современные концепции и подходы к управлению талантами в организации / В. И. Маколов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2(82). – С. 87-90.
31. Мацкевич, С. А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий / С. А. Мацкевич // Экономика, право и проблемы управления. – 2019. – № 9. – С. 141-149.
32. Мезенцева, Е. С. Зарубежный опыт стимулирования персонала / Е. С. Мезенцева // Менеджмент предпринимательской деятельности: Материалы XVII международной научно-практической конференции преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов, Симферополь, 18–19 апреля 2019 года. – Симферополь: ИП Зуева Т.В., 2019. – С. 170-173.
33. Москова Е.О. Методы мотивации в компаниях с разными видами организационной культуры // Мотивация и оплата труда. — 2018. — No2. — С.142–147
34. Особенности концепции управления знаниями / З. С. Гельманова, А. Е. Алдабаева, Н. М. Омарова [и др.] // . – 2021. – Т. 7, № 2(13). – С. 9-17. –
35. Острик, В. Ю. Концепция нематериального стимулирования в системе управления человеческими ресурсами организации / В. Ю. Острик // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 3(57). – С. 79-89.
36. [название скрыто]: официальный сайт – URL: [адрес скрыт]
37. Паринова, О. В. Понятие и сущность системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия / О. В. Паринова, А. К. Карцева // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2022. – № 18(20). – С. 130-137.
38. Петренко, Л. Д. Энергетическая стратегия России в условиях новых реалий / Л. Д. Петренко // Ученые записки Международного банковского института. – 2023. – № 1(43). – С. 119-127
39. Петрова, О. Д. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности / О. Д. Петрова, М. В. Виниченко // . – 2017. – № 11. – С. 115-119.
40. Положение о единой технической политике в электросетевом комплексе
41. Положение о наградах [название скрыто] 2021 г https://www.mrsk1.ru/common/upload/docs/Polozhenie__o_nagradakh_MRSK_TSentra.pdf
42. Пупынина, Ю. В. Развитие стимулирования персонала в системе управления организацией / Ю. В. Пупынина, Т. А. Шпетных // Аллея науки. – 2022. – Т. 1, № 10(73). – С. 388-396
43. Ребров, А. В., Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900717> (дата обращения: 04.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
44. Рязанова, Е. С. Стимулирования труда персонала и формирование

системы мотивации / Е. С. Рязанова, М. К. Ильясова // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития : сборник научных трудов. – Симферополь : ИП Хотеева Л.В., 2021. – С. 310-315.

45. Сади, С. С. Концепция управления человеческими ресурсами. Организационная культура как самоорганизующаяся система / С. С. Сади, С. М. Карашпай, А. В. Сат // Казачество. – 2020. – № 45(3). – С. 48-59

46. Семенов А.К., Организационное поведение: Учебник для бакалавров. // А.К. Семенов., В. И. Набоков / - 2-е издание. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. 268 с.

47. Серегина, М. В. Мотивация и стимулирование персонала на предприятии / М. В. Серегина // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития : Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 25 октября 2019 года / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2019. – С. 166-169

48. Серезкина, А. Е. Организационная лояльность сотрудников предприятий НГХК / А. Е. Серезкина // Управление устойчивым развитием. – 2021. – № 5(36). – С. 113-119.

49. Токаревских, А. А. Формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала / А. А. Токаревских // Право, экономика и управление: актуальные вопросы : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 27 ноября 2020 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2020. – С. 162-167

50. Финансовая отчетность [название скрыто] за 2021 год – URL: [адрес скрыт]

51. Целютина, Т. В. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров / Т. В. Целютина, Ю. П. Литвин // Научный журнал Дискурс. – 2019. – № 1(27). – С. 183-194.

52. Черентаев, А. Ю. К вопросу о различиях между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом / А. Ю. Черентаев // . – 2019. – № 11(29). – С. 54-56

53. Чиназирова, С. К. Основные методы управления текучестью кадров / С. К. Чиназирова, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, Е. А. Бюллер, Г. В. Кадакоева // The Scientific Heritage. – 2020. – № 53-4(53). – С. 9-13.

54. Шаров, А. Г. Основы управления человеческими ресурсами в инновационных организациях / А. Г. Шаров, З. А. Иванова, М. Г. Пикалкина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 4. – С. 53-56.

55. Шулятьев, Д. Р. Управление человеческими ресурсами / Д. Р. Шулятьев // Colloquium-Journal. – 2019. – № 15-9(39). – С. 147-149

ПРИЛОЖЕНИЕ А

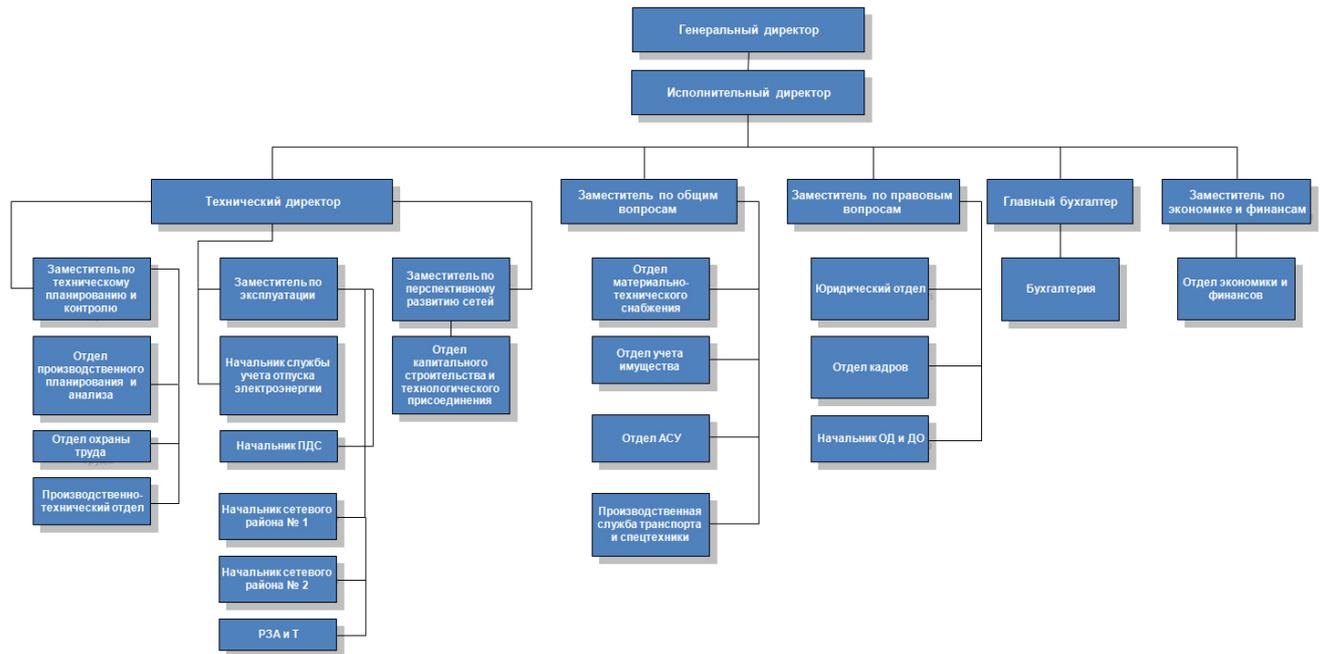


Рисунок 10 – Организационная структура [название скрыто]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о конкурсе «Прорыв года»



СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОЛОЖЕНИЕ

О конкурсе «Прорыв года»

КРАСНОЯРСК 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение и область применения.	56
Термины	56
Цели и задачи конкурса	56
Условия участия в конкурсе	56
Порядок организации конкурса	56
Критерии оценки	57
Контроль и ответственность за исполнение документа	57
Приложения	59

1. Назначение и область применения.

1.1. Положение о конкурсе «Прорыв года» определяет единые подходы к организации и проведению конкурса для определения лучших молодых специалистов в области электроэнергетики. Конкурс «Прорыв года» направлен на повышение мотивации и вовлеченности молодых специалистов, стимулировании их профессиональной и общественной инициативы, карьерный рост.

2. Термины

Молодой работник – работник исполнительного аппарата или филиалов [название скрыто], в возрасте до 35 лет включительно.

Экспертная комиссия – представители функциональных направлений организации, назначенные приказом организации о проведении конкурса «Прорыв года» для определения финалистов.

Жюри конкурса – руководители функциональных направлений организации, под председательством директора организации или главного инженера.

3. Цели и задачи конкурса

3.1 Целью конкурса является развитие кадрового потенциала молодых специалистов.

3.2 Задачи конкурса:

3.2.1 Рост и поддержание уровня вовлеченности среди молодых специалистов в зоне результативности;

3.2.2 Повышение вовлеченности по фактору «признание» среди молодых работников и специалистов;

4. Условия участия в конкурсе

4.1 Конкурс проводится для определения победителей в номинации «Прорыв года»

— В данной номинации принимают участие молодые специалисты в возрасте до 30 лет, со стажем работы в отрасли не более трех лет, не имеющие нарушений производственной и трудовой дисциплины в течение года

4.2 Участие в конкурсе осуществляется путем самовыдвижения или выдвижения кандидата непосредственным руководителем.

4.3 Конкурс считается состоявшимся, если в нем приняли участие не менее пяти работников.

5. Порядок организации конкурса

5.1 Конкурс проводится в три этапа:

Первый этап – сбор заявок для участия в конкурсе и рассмотрение данных заявок, для определения финалистов;

Второй этап – учет достижений сотрудников за прошедший год;

Третий этап – самопрезентация, определение победителя.

5.2 Порядок проведения конкурса

Первый этап заявочная компания конкурсант заполняет анкету и передает ее для заполнения и согласование своему непосредственному руководителю или его заместителю.

Согласованная анкета передается организаторам конкурса, которые определяются приказом предприятия о конкурсе в качестве организаторов может выступать как отдел развития персонала, так и молодежная организация предприятия или иное подразделения филиала, которая определена приказом.

Второй этап отборочный заочный организаторы конкурса анализируют анкеты участников и готовят итоговый расчет баллов по каждому участнику в соответствии с утвержденной методик оценки участников протокол по итогам первого этапа конкурс с приложенными анкетами участников направляется для рассмотрения членом экспертной комиссии, состав, который определяется приказом предприятия о конкурсе.

Экспертная комиссия может пересмотреть итоговый рейтинг участников, в этом случае навязаны предоставить официальное обоснование изменения баллов, финалист становится участником третьего этапа конкурса, третий этап, это отборочный очный на предприятии проводится в форме открытого заседания жури конкурса, члены которого определяются приказом предприятия о конкурсе, каждый финалист выступает в презентации продолжительность не более пяти минут и отвечает на вопросы членам жури, оценивает выступление участников в соответствии с критериями результаты первого этапа, при этом также будут учитываться.

Третий этап – самопрезентация и определение победителей

Финалисты каждого подразделения (по 1 человеку от подразделения) допускаются в третий этап. На данном этапе они презентуют себя, после чего выделяется один победитель.

По итогам прохождения участниками третьего этапа конкурса оформляется протокол, который фиксирует имя победителя, данный протокол направляется организаторам конкурса.

6. Критерии оценки

6.1 Производственная деятельность, выполнение должностных обязанностей, соответствие поведения ценностям [название скрыто]. Оценивается непосредственным руководителем.

6.2 Участие в конкурсах профессионального мастерства

6.3 Реализация и участие в проектах

6.4 Участие в конференциях

6.5 Публикация статей, докладов

6.6 Общественная деятельность

7. Контроль и ответственность за исполнение документа

Все работники, являющиеся участниками группы процессов, описанной в положении, несут дисциплинарную ответственность за несоблюдение требований Положения. Контроль за соблюдением требований Положения

осуществляет руководитель департамента управления персоналом и организационного проектирования.

Наложение дисциплинарных взысканий проводится в соответствии с нормами трудового законодательства Российской Федерации.



Анкета для участия в конкурсе
«Прорыв года»

Фото

ФИО: _____

Год рождения: _____

Предприятие: _____

Подразделение: _____

Должность: _____

Общий стаж работы: _____

Стаж работы в отрасли: _____
(указать количество лет)

Дата начала работы в занимаемой должности: _____
(год и месяц)

Контакты: _____
(телефон, e-mail)

1. Производственная деятельность. Выполнение должностных обязанностей и поведение в соответствии с ценностями организации.

Профессионально-технические знания и навыки на низком уровне	1 2 3 4 5	Профессионально-технические знания и навыки на высоком уровне
Не соблюдаются требования безопасности в работе	1 2 3 4 5	Соблюдаются требования безопасности в работе
Неэффективное выполнение должностных обязанностей	1 2 3 4 5	Эффективное выполнение должностных обязанностей
Отсутствие внедрения лучших практик и осваивания новых технологий в работе	1 2 3 4 5	Внедрение лучших практик и осваивания новых технологий в работе
Ответственность за результаты работы на низком уровне	1 2 3 4 5	Ответственность за результаты работы на высоком уровне
Демонстрирует неуважительное отношение к коллегам	1 2 3 4 5	Демонстрирует уважительное отношение к коллегам
Руководствуется только личными интересами в работе	1 2 3 4 5	Принимает решения и действует, руководствуясь, общими интересами отрасли, учитывает интересы коллег

2. Участие в конкурсах профессионального мастерства в течение рассматриваемого года:

Уровень конкурса	Поставьте галочку	Укажите количество/призовое место (при наличии)
Нет		
Всероссийский		
Отраслевой		
Внутриорганизационный		

Укажите название конкурса, место и дату проведения, призовое место (при наличии)

3. Участие в конференциях в течении рассматриваемого года:

Уровень конкурса	Поставьте галочку	Укажите количество	Слушатель/Докладчик
Нет			
Всероссийский			
Отраслевой			
Внутриорганизационный			
Международная			

Укажите названия конференций, место и дату проведения, а также свою роль на конференции (докладчик/слушатель)

4. Статьи/доклады, опубликованные в журналах и сборниках в течении рассматриваемого года:

Статья/доклад	Проставьте галочку	Укажите количество
В зарубежном издании		
В российском издании		
В городском издании		
В отраслевом издании		

Укажите название публикации, дату публикации, ссылку на материал.

5. **Общественная деятельность (культурно-массовые, спортивно-оздоровительные мероприятия, работа со школьниками и студентами и пр.)**

Укажите в каких мероприятиях Вы участвовали

Укажите какие мероприятия были организованы при вашем участии

Являетесь ли вы участником профсоюзной/молодежной организации?
(укажите организацию и роль)

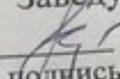
Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова

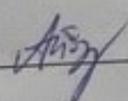
подпись

« 16 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

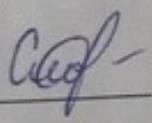
38.03.03 – Управление персоналом

**Совершенствование практики нематериального стимулирования
персонала**

Руководитель  07.06.23.

старший преподаватель
кафедры УЧР

А. Н. Поздеев

Выпускник 05.06.23 

Ю. К. Смолина

Красноярск 2023