

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 005.95

DOI: 10.17223/19988648/55/6

К.О. Акинина, О.А. Рассказова

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

В статье отмечена роль человеческих ресурсов в эффективности работы организации и особенности индивидов, которые должен учитывать руководитель. В качестве составляющей системы управления персоналом было рассмотрено стимулирование. Была изучена связь между стимулированием и производительностью труда. В статье приведена классификация видов стимулирования, проведено исследование особенностей мотивации и стимулирования персонала в сфере электроэнергетики. Проанализированы особенности мотивации и стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетики г. Санкт-Петербурга, выявлены проблемы отрасли. Даны рекомендации по применению различных стимулов на предприятиях энергетической отрасли, показано применение системы стимулирования на действующих предприятиях г. Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: управление персоналом, рынок труда отрасли, мотивация и стимулирование, виды стимулов, эффективность применения, применение на практике

Введение

Как известно, любое коммерческое предприятие ставит перед собой цель – извлечение прибыли. Для получения оптимальной величины прибыли фирма должна работать эффективно. Словацкие и чешские ученые отмечают, что сотрудники играют важную роль в успехе бизнеса, они важнее, чем капитал и технологии, используемые в компании [1]. Стремясь к повышению результативности работы организации и повышению ее конкурентоспособности, руководитель должен понимать, что именно сотрудники влияют на результат деятельности компании и делают предприятие конкурентоспособным на рынке.

Так как трудовые ресурсы играют ключевую роль в достижениях компании, то менеджеру предприятия необходимо так организовать рабочий процесс, чтобы его коллектив работал с полной отдачей. От того, насколько эффективно будет работать система управления персоналом компании, зависит отдача сотрудников и успех работы предприятия.

При этом, как и в любой системе, в управлении персоналом есть свои инструменты. Инструменты системы управления персоналом позволяют влиять на поведение работников и результативность их труда. Мотивация и стимулирование являются одной из функций управления персоналом.

В управлении персоналом мотивация и стимулирование сотрудников играют важную роль. Эффективная система мотивации и стимулирования способствует повышению производительности труда. Эту закономерность отмечают как российские, так и зарубежные ученые [1–3].

Ученые из Нигерии определили, что повышение уровня мотивации и стимулирования сотрудников может увеличить объем промышленного производства на 98% [4, № 1, с. 24]. Прогнозы российских ученых не такие оптимистичные. Они оценивают повышение производительности только на 1,5% [3].

Эффективная система мотивации и стимулирования сокращает текучесть кадров. Она повышает приверженность сотрудников своему предприятию. Эта приверженность считается одним из ключевых факторов, необходимых для успеха организации. Эфиопские ученые отмечают, что мотивация является одной из наиболее исследованных, но очень важных тем в академических кругах с разных точек зрения [2].

Коллектив предприятия состоит из индивидов, каждый из которых имеет свой набор мотивов, заставляющих его работать с определенной отдачей. Руководитель предприятия воздействует как на коллектив в целом, так и на отдельных личностей посредством управления. В системе управления персоналом каждый сотрудник должен рассматриваться, с одной стороны, как ресурс, позволяющий достичь целей организации, а с другой – как индивид со своими потребностями и мотивами [5, с. 228].

К сожалению, не существует универсальной системы мотивации и стимулирования. На каждом предприятии разрабатывается свой набор стимулов, который зависит от специфики отрасли, особенностей технологического процесса, состава трудового коллектива, предпочтений сотрудников и возможностей работодателей. Однако возможно предположить, что для предприятий, работающих в одной отрасли, система мотивации и стимулирования будет схожей.

Электроэнергетическая отрасль играет важную роль в улучшении качества жизни населения и бесперебойной работы предприятий. В Российской Федерации ежегодно вводятся в эксплуатацию новые объекты жилого и нежилого комплекса, поэтому спрос на электроэнергию постоянно растет. Для устойчивого роста экономики и улучшения качества жизни жителей Российской Федерации перед электроэнергетической отраслью стоит задача обеспечения нормативного уровня надежности электроснабжения. Эта цель недостижима без четкой и слаженной работы персонала.

При этом ученые из Вьетнама выяснили, что производство электроэнергии сталкивается со значительными проблемами, так как отрасли требуются инновации и реструктуризация для того, чтобы гибко реагировать на потребности развития рынка электроэнергии [6]. А для этого необходим квалифицированный персонал, который сможет и захочет работать в условиях преобразований.

Для того чтобы определить, насколько необходимо стимулирование и мотивация персонала в электроэнергетике, рассмотрим состояние рынка труда отрасли на примере Санкт-Петербурга.

По данным «Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербург и Ленинградской области» («Петростат»), индекс производства в отрасли в 2020 г. составил 116,8% от объема 2019 г., а численность работников увеличилась на 3% [7]. Эти цифры говорят о том, что отрасль перспективная и развивается, но наличие 1 310 вакантных рабочих мест на конец 2020 г. указывает на то, что не все соискатели готовы работать на предлагаемых условиях [7]. В электроэнергетике особенно остро ощущается дефицит в квалифицированных рабочих кадрах. По данным на 20 апреля 2021 г., на сайте по поиску работы размещены 263 вакансии электрика по Санкт-Петербургу [8]. Нельзя сказать, что подобных специалистов нет на рынке. На том же сайте по поиску работы представлены резюме 17 122 претендентов на эту должность [8]. При таком обилии специалистов возникает вопрос: «Почему есть вакансии при наличии соответствующего персонала?» Наличие вакансий может говорить о том, что потенциальные работники не готовы трудиться на тех условиях, которые предлагает работодатель. Следовательно, существует необходимость пересмотреть условия, предлагаемые работодателем своим работникам, в том числе систему мотивации и стимулирования.

Постановка задачи

В связи с вышеизложенным необходимо определить наиболее эффективные для отрасли методы мотивации и стимулирования.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по применению эффективного набора стимулов для руководителей предприятий, работающих в отрасли электроэнергетики.

В качестве теоретического метода исследования для изучения методов стимулирования и их классификации были изучены работы Т.Н. Лобановой, Е.В. Милаша, Г.С. Киселевой, Л.А. Стрельниковой, Т.Г. Озерниковой. В качестве эмпирического метода исследования были изучены сайты ведущих предприятий электроэнергетики Санкт-Петербурга и проанализированы отзывы о работодателе сотрудников этих компаний.

Результаты

Прежде всего необходимо дать определение понятиям: «стимул», «стимулирование», «система стимулирования» и «мотивация».

Стимул представляет собой те блага, которые способны удовлетворить потребность человека, когда он выполняет определенные действия [9, с. 264].

Соответственно стимулирование персонала – это процесс воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения эффективности его труда. Мотивация подталкивает деятельность индивида изнутри, а стимулирование обеспечивает извне возможностью удовлетворения потребностей работника. Стимулируя персонал, работодатель создает такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают индивида

действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей [9, с. 263].

Далее необходимо классифицировать стимулы, с помощью которых работодатель может воздействовать на своих работников. Система стимулирования любого предприятия включает в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование. Все компании должны сформировать соответствующую систему стимулирования, состоящую из денежных и неденежных вознаграждений.

Суть понятия материального стимулирования заключается в том, что это такой способ воздействия на сотрудников организации, при котором персоналу осуществляются денежные выплаты и предоставляются материальные блага в неденежной форме.

Схематично структура материального стимулирования представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура материального стимулирования предприятия

Из рис. 1 видно, что материальное денежное стимулирование включает в себя основную и дополнительную части заработной платы.

Оплата труда работников электроэнергетики должна быть организована таким образом, чтобы она удовлетворяла следующим условиям:

- обеспечение дифференцированной оплаты в зависимости от особенностей выполняемых работ;
- обеспечение объективной оценки результатов работ;
- обеспечение оптимального соотношения оплаты труда работника и сложности выполняемых работ;
- обеспечение материальной заинтересованности каждого работника в эффективной работе;

– обеспечение информированности работников относительно применяемой на предприятии системы оплаты труда [10].

В организациях электроэнергетики системы оплаты труда отличаются в зависимости от занимаемой должности. В «Отраслевом тарифном соглашении в электроэнергетике Российской Федерации» определяется размер минимальной месячной тарифной ставки рабочих первого разряда промышленно-производственного персонала [14].

Предприятия, участвующие в соглашении, обязаны устанавливать месячную тарифную ставку рабочих первого разряда промышленно-производственного персонала не ниже принятого минимального уровня. А размер тарифных ставок либо должностных окладов непромышленных работников в электроэнергетике должен меняться в соответствии с изменениями тарифных ставок работников, которые заняты в производственной деятельности.

Как отмечает Е.В. Милаш, инженер-экономист ОАО «Мосэнерго», в электроэнергетической отрасли производство энергии осуществляется на оборудовании, обслуживание которого должно происходить непрерывно. Для персонала, осуществляющего обслуживание такого оборудования, должна применяться не сдельная, а повременная оплата труда, в то время как для ремонтного персонала возможно применение сдельной оплаты труда [10].

К дополнительной заработной плате относятся: денежные выплаты стимулирующего характера и компенсационные денежные выплаты.

Согласно «Отраслевому тарифному соглашению в электроэнергетике Российской Федерации» при выплате дополнительной заработной платы стимулирующего характера могут учитываться следующие достижения:

- повышение производительности труда;
- высокие финансовые результаты предприятия;
- своевременное получение паспорта готовности предприятия к периоду осенне-зимнего максимума нагрузок;
- отсутствие нарушений производственной дисциплины, правил охраны труда и техники безопасности;
- отсутствие роста травматизма и несчастных случаев со смертельным исходом;
- отсутствие аварий на производстве [14].

Кроме вышеизложенного, на некоторых предприятиях электроэнергетики существует практика доплаты за наставничество:

- до 15% от оклада за каждого закрепленного за наставником рабочего до момента сдачи новым работником квалификационного экзамена и допуска к самостоятельной работе;
- до 25% от оклада за каждого закрепленного за наставником специалиста, вновь принятого на работу или переведенного с другой работы [15, 16].

Для закрепления критериев выплаты дополнительной заработной платы и ее размеров на предприятиях разрабатываются «Положения о премировании работников».

Как правило, предприятия энергетической отрасли не раскрывают информацию о размерах поощрений, но согласно «Положению о премировании работников» предприятия ООО «Межрегиональная Энергосберегающая Компания» размер премий может составлять от 20 до 75% от оклада или тарифа [17].

Изучение предложений от работодателей по Санкт-Петербургу показало, что заработная плата рабочего персонала в отрасли электроэнергетики может составлять от 40 000 до 110 000 руб., а инженерного персонала – от 60 000 до 135 000 руб. [8]. Следовательно, высококвалифицированный рабочий в данной отрасли может зарабатывать больше, чем инженер средней квалификации.

В организациях электроэнергетики применяются все виды надбавок за тяжелые и вредные условия труда, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации.

Среди предприятий электроэнергетики распространены следующие виды материального неденежного стимулирования:

- дополнительное пенсионное страхование работников [15, 18, 19];
- добровольное медицинское страхование персонала [15, 18, 19, 20];
- страхование работников от несчастных случаев [15];
- частичная компенсация затрат по оплате электрической и тепловой энергии, используемой в быту, всем сотрудникам филиала [15];
- компенсация расходов, связанных с погребением умерших сотрудников [15];
- компенсация расходов за содержание детей в детских дошкольных учреждениях многодетным семьям и семьям, имеющим ребенка-инвалида [15];
- частичная или полная компенсация расходов на оздоровительный отдых для работников и членов их семей, нуждающихся в таком отдыхе [15, 16, 21];
- оплата проезда сотрудникам, имеющим разъездной характер работы, либо доставка к месту работы [15, 21];
- компенсация затрат на пользование мобильной связью [20];
- материальная помощь при рождении, регистрации брака и в связи со сложной материальной ситуацией [15, 19, 20, 22];
- программа компенсации затрат на аренду жилья; ПАО «ФСК ЕЭС» [18];
- частичная компенсация работникам стоимости абонементов для занятий в спортивных клубах [18].

В частности, согласно программе «Корпоративный пенсионный план» филиал ПАО «Россети Ленэнерго» за счет собственных средств финансирует выплату взносов в негосударственный пенсионный фонд тех категорий работников, которые достигли 52 лет, приняты на работу до наступления пенсионного возраста и участвуют в программе наставничества молодых специалистов не менее 1 года [15].

Но право на получение дополнительной пенсии будут иметь только те сотрудники, у которых непрерывный стаж работы на предприятии перед выходом на пенсию не менее 5 лет и которые уволились в течение 3 месяцев после

выхода на пенсию. Если сотрудник увольняется до наступления пенсионного возраста, он теряет право на выплату дополнительной пенсии [15].

Данные мероприятия позволяют сократить текучку среди опытных сотрудников предприятия.

В негосударственном пенсионном обеспечении по плану «Паритетный пенсионный план» имеют право участвовать все сотрудники ПАО «Россети Ленэнерго», которые заключили договор добровольного пенсионного страхования с негосударственным пенсионным фондом и выплачивают не менее 2% от должностного оклада. В этом случае ПАО «Россети Ленэнерго» берет на себя обязательство выплачивать в пенсионный фонд дополнительные взносы, но не более 2% от должностного оклада [15].

Объекты электроэнергетики могут располагаться в различных районах, и доставка работников на транспорте предприятия поможет избежать опозданий и преждевременных уходов с работы, организация и оплата питания поможет сотрудникам не тратить время на поиск питания и позволит больше отдохнуть за время обеда, а после обеда приступить к работе с новыми силами. Эти мероприятия позволят увеличить производительность труда. Расходы на это целесообразно заложить для предприятий электроэнергетики.

Социальная политика может быть эффективной, если будут учитываться потребности каждого работника. В случае если организация предоставляет персоналу весь необходимый пакет социальных льгот, она сможет конкурировать с другими работодателями и каждый работник будет вовлечен в процесс производства, что повысит эффективность работы предприятия [11, с. 118].

Как показывает статистика, среднемесячная заработная плата в отрасли электроэнергетики Санкт-Петербурга выше, чем в целом по региону, на 8,76% [7]. Изучение мнения сотрудников предприятий отрасли показало, что около 60% из них удовлетворены материальным стимулированием, применяемым на их предприятии.

Исследование системы материального стимулирования предприятий электроэнергетики показало, что на предприятиях отрасли применяется достаточно много материальных стимулов и, следовательно, недостаток в работниках обусловлен скорее всего неэффективным применением других видов стимулирования. В связи с этим рассмотрим виды нематериальных стимулов.

Нематериальное стимулирование ориентировано на работника как на личность, а не только как на механизм для реализации производственных функций [12, с. 157].

Схематично нематериальные стимулы представлены на рис. 2.

Методы морального стимулирования персонала можно разделить на следующие группы:

1. Систематическое информирование персонала.
2. Организация корпоративных мероприятий.
3. Официальное признание заслуг.
4. Регулирование взаимоотношений в коллективе [13, с. 42].

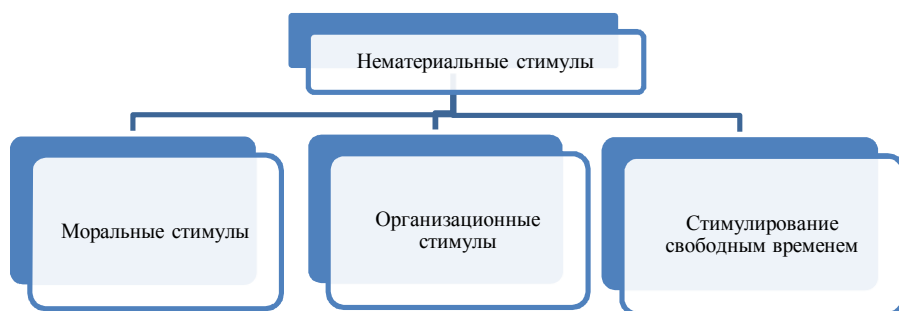


Рис. 2. Виды нематериальных стимулов

Индивид, который регулярно получает информацию о деятельности своего предприятия, чувствует себя важной частью коллектива. Это особенно важно для электроэнергетических компаний, так как некоторые сотрудники предприятий электроэнергетики работают на отдаленных объектах и не имеют возможности оперативно получать информацию от администрации предприятия.

Развитие современных технологий позволило размещать информацию для сотрудников на сайте предприятия. Так, сотрудники ПАО «Россети Ленэнерго», АО «Объединенная энергетическая компания», АО «ГСР ТЭЦ» и ПАО «ФСК ЕЭС» на сайте своей компании имеют возможность прочитать о кадровой политике организации, изучить ежегодный отчет о деятельности предприятия, прочитать новости компании, просмотреть фотоотчеты о проводимых в организации мероприятиях [15, 18, 21, 22]. Работники АО «Петрозлектросбыт» и ПАО «Россети Ленэнерго», кроме новостей компании, могут узнать о результатах оценки рабочих мест и политике предприятия в области охраны труда [15, 16]. Персонал ГК ООО «Обуховоэнерго» может узнать только об аттестации рабочих мест [23]. Сотрудники ООО «РКС-энерго» прочитают на сайте о социальной политике руководства предприятия [22]. На сайте АО «ЛОЭСК» размещен этический кодекс компании [24]. АО «Петербургская сбытовая компания» информирует о кадровой и социальной политике, а также размещает новости компании [19]. В то же время на сайтах ряда энергетических предприятий представлена информация только для клиентов, а информации для сотрудников нет.

Изучение сайтов энергетических предприятий показало, что в некоторых энергетических компаниях сотрудники недостаточно информированы о деятельности компании и существует необходимость в улучшении этого вида стимулирования. Исследование приложений к мобильным телефонам указывает на то, что ни у одного из предприятий энергетической отрасли нет мобильного приложения для сотрудников, в то время как его наличие позволило бы повысить оперативность информирования персонала, ведь часть работников отрасли трудятся на объектах, отдаленных от офиса компании, и не имеют компьютера на рабочем месте.

Изучение мнения сотрудников, занятых в области электроэнергетики, показало, что корпоративные мероприятия важны для коллектива. Проведение корпоративных мероприятий – достаточно распространенный метод стимулирования среди российских предприятий, но не все предприятия размещают информацию об этом на сайте компании. Многие электроэнергетические предприятия организуют корпоративные мероприятия для своих сотрудников (ПАО «Россети Ленэнерго», АО «Объединенная энергетическая компания», АО «ГСР ТЭЦ», ПАО «ФСК ЕЭС», АО «ЛОЭСК») [15, 18, 21, 22, 24].

Особенно эффективны корпоративные спортивные мероприятия, которые позволяют не только сплотить коллектив, но и укрепить здоровье. И как следствие, сократить количество невыходов на работу по причине болезни, повысить производительность труда за счет увеличения явки сотрудников, сэкономить на оплате первых трех дней пособия по нетрудоспособности, которые обязано оплачивать предприятие. В связи с этим руководству тех энергетических компаний, которые не уделяют внимания спортивным мероприятиям, необходимо рассмотреть возможность их проведения.

Анализ фотоотчетов о корпоративных мероприятиях показал, что в данной отрасли не организуются мероприятия, направленные на реализацию творческих способностей, между тем удовлетворение потребности в реализации творческих способностей повысило бы удовлетворенность от работы персонала.

Персонал станет работать эффективнее, если будет знать, что его хорошая работа будет отмечена не только материально, но и выражена в моральном поощрении. Официальное признание заслуг на предприятиях электроэнергетики выражается через размещение фотографий лучших сотрудников на Доске почета (ПАО «Россети Ленэнерго», АО «Объединенная энергетическая компания», АО «ЛОЭСК», ПАО «ФСК ЕЭС») [15, 18, 21, 24]. Это не требует дополнительных финансовых вложений, поэтому даже те предприятия, которые имеют ограниченный бюджет на внедрение системы стимулирования, могут на своих сайтах разместить Доску почета.

Кроме этого, в некоторых организациях практикуется вручение почетных грамот и наград (ПАО «Россети Ленэнерго», АО «ЛОЭСК» и ПАО «ФСК ЕЭС») [15, 18, 22, 24]. Этот вид стимулирования тоже достаточно действенен и не требует значительных финансовых вложений.

Взаимоотношения в коллективе могут регулироваться через кодекс корпоративной этики, в котором описаны принципы корпоративного поведения работников, правила должностного поведения, этика поведения руководителей, профилактика и предупреждение коррупции и др. Но кодекс корпоративной этики разрабатывается далеко не на всех предприятиях отрасли. Так, например, в ООО «РКС-энерго» такой кодекс не разработан и изучение мнения сотрудников предприятия показало, что они не довольны тем, как организованы взаимоотношения в коллективе [20]. В то время как для сотрудников ПАО «Россети Ленэнерго» такой кодекс разработан и коллектив доволен взаимоотношениями в коллективе [15].

Благоприятный климат в организации способствует эффективной профессиональной деятельности [25]. И наоборот, при стрессовой ситуации на предприятии работник не может трудиться эффективно [26]. Поэтому важно уделять внимание этому виду стимулирования.

Организационные стимулы регулируют поведение сотрудника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Они могут быть следующими:

1. Повышение качества трудовой жизни работников.
2. Управление карьерой сотрудника.
3. Вовлечение коллектива в процесс управления.
4. Организация трудовых соревнований [13, с. 44].

Качество трудовой жизни работников частично отражено в результатах специальной оценки рабочих мест. Результаты специальной оценки рабочих мест показывают, что на предприятиях электроэнергетики нет оптимальных условий труда, большинство сотрудников работают в допустимых условиях труда (электромонтер, водитель, электрослесарь по ремонту автомобилей и офисные сотрудники), но есть должности с вредными условиями труда (маляр, электромонтер воздушных линий электропередач высоковольтных электрических сетей, машинист экскаватора). Необходимо ввести повышенный контроль за рабочими местами с вредными условиями труда.

Опрошенные работники отрасли отмечали такой неблагоприятный фактор, как напряженность труда и большой объем задач, стоящих перед каждым специалистом. Кассиры отмечали напряженность труда из-за работы с жалобами клиентов. В связи с этим руководству электроэнергетических предприятий необходимо применить дифференцированный подход к улучшениям условий труда. Так, для сотрудников, работающих с людьми, возможно, существует необходимость в консультации с психологом; для работников, которые трудятся на открытом воздухе, следует организовать пункты обогрева и доставку еды. Для разработки конкретного набора мероприятий необходимо изучить условия труда на каждой должности.

Управление карьерой сотрудника предусматривает возможность карьерного роста. В некоторых компаниях отрасли реализуется «Программа работы с кадровым резервом» (ПАО «ФСК ЕЭС», ПАО «Россети Ленэнерго», АО «ГСР ТЭЦ») [15, 18, 22]. Основанием для зачисления сотрудника в кадровый резерв являются результаты оценочных процедур, которые позволяют определить соответствие работника перспективной должности.

В «Петроэлектросбыте» низкая вероятность продвижения по карьерной лестнице, а сотрудники ОАО «Петербургская сбытовая компания», ПАО «Россети Ленэнерго» имеют возможность продвигаться по карьерной лестнице [15, 16, 19]. Практика показывает, что возможность продвигаться по карьерной лестнице зависит от масштабов предприятия, так как чем больше численность персонала, тем разветвленнее структура управления и больше возможностей для карьерного роста. В таком случае руководители предприятий с небольшой численностью должны предусмотреть введение категорий и разрядов для сотрудников одной и той же профессии.

Обратная связь от всех категорий сотрудников поможет руководству предприятия эффективно организовать работу, производительность труда рядовых сотрудников повысится за счет того, что они будут чувствовать себя важной частью предприятия.

Вовлечение коллектива в процесс управления в электроэнергетике достаточно затруднено в связи с большой численностью предприятий. Этот вопрос решен в ПАО «ФСК ЕЭС» [18]. На предприятии установлен «Порядок организации личного приема и встреч руководства», в котором прописана регулярность общих собраний коллектива и личного обращения сотрудника к руководству. На общих собраниях и при личном приеме каждый член трудового коллектива может выступить с предложением по улучшению как личной трудовой деятельности, так и предприятия в целом. Руководителям других предприятий отрасли следует рассмотреть возможность разработки соответствующих документов и мероприятий для привлечения коллектива в процесс управления [18].

Организация трудовых соревнований для бригад электромонтеров очень эффективна, так как борьба за высокие показатели в труде позволит снизить сбои в работе электросетей, сократит время при отключении линий электропередач и увеличит производительность при подключении новых линий. Конкурсы профессионального мастерства регулярно проводятся в АО «ЛЮЭСК», ПАО «ФСК ЕЭС», ПАО «Россети Ленэнерго», АО «Объединенная энергетическая компания» [15, 18, 21, 24]. Тем предприятиям электроэнергетики, которые не организуют конкурсы профессионального мастерства, следует ввести этот вид стимулирования.

Стимулирование свободным временем регулирует поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Это может осуществляться следующими способами:

1. Предоставление дополнительного времени отдыха.
2. Установление гибких режимов рабочего времени.
3. Применение гибких форм занятости [13, с. 45].

Предприятия электроэнергетики предлагают либо пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями, либо сменный график.

Применение дополнительного времени для отдыха, гибких режимов рабочего времени и гибких форм занятости невозможно в бригаде электромонтеров, так как отсутствие одного работника негативно скажется на производительности труда. Однако в случаях, когда работник не взаимодействует постоянно с остальным коллективом и его постоянное присутствие не требуется, то стимулирование рабочим временем вполне допустимо.

Предоставление дополнительного времени на отдых важно для персонала с интенсивными условиями труда. Например, для операторов контактного центра, так как при работе с людьми этот вид персонала часто оказывается в стрессовых ситуациях.

В «Петроэлектросбыте» гибкий график предусмотрен для стажеров в отделе документационного обеспечения и для водителя. Но водитель должен быть готов работать по тому гибкому графику, который будет удобен

для руководства, а не для работника [16]. Можно сделать вывод о том, что на предприятиях энергетики стимулирование рабочим временем не производится.

Подбирая набор стимулов для своей организации, руководитель предприятия отрасли электроэнергетики обязан принимать во внимание действующую систему мотивации и стимулирования конкурентов. Если в других предприятиях отрасли система мотивации и стимулирования будет более привлекательна для работников, это может послужить причиной утечки высококвалифицированных кадров к конкурентам фирмы. Другие факторы внешней среды также необходимо брать в расчет.

При разработке системы мотивации и стимулирования руководителю предприятия необходимо учитывать тот факт, что сотрудники совершенно разные по полу, возрасту, должностям и пр. В структуру предприятия электроэнергетической отрасли входят работники рабочих профессий, руководители и специалисты разных уровней. Потребности этих категорий могут отличаться. Этот факт необходимо учитывать при разработке системы мотивации и стимулирования. Мотивации каждого конкретного индивида уникальны. Их сложно предсказать полностью [9, с. 264].

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала необходимо учитывать тот факт, что большинство стимулов потребует дополнительных затрат от руководства фирмы. В связи с этим существует необходимость в расчете экономического эффекта от внедрения усовершенствованной системы мотивации и стимулирования. Только в случае положительного эффекта новая система пригодна к внедрению.

При этом в связи с изменениями мотивации сотрудников, целей предприятия, факторов внутренней и внешней среды может возникнуть необходимость в пересмотре действующей на предприятии системы мотивации и стимулирования.

Выводы

Руководитель каждого предприятия для эффективной работы своего персонала должен разработать систему мотивации и стимулирования с учетом особенностей своей организации и работающих у него сотрудников. На основании того, что организации, работающие в одной отрасли, имеют схожий технологический процесс и схожий состав персонала, в исследовании была осуществлена попытка разработки рекомендаций для одной из отраслей промышленности. Научная новизна исследования состоит в объединении теоретических знаний основ мотивации и стимулирования, опыта российских предприятий и опроса персонала.

Теоретическое значение заключается в том, что в исследовании были выделены методы стимулирования в разрезе отрасли, которые могут лечь в основу для разработки методов стимулирования для конкретной организации.

Так как технология и потребности персонала меняются и могут зависеть не только от отрасли, но и от особенностей региона, есть смысл разра-

ботать рекомендации для электроэнергетической отрасли конкретного региона.

Литература

1. *Hitka M., Lorincová S., Potkány M., Balážová Ž., Čaha Z.* Differentiated approach to employee motivation in terms of finance // *Journal of Business Economics and Management*. 2020. № 22 (1). DOI: 10.3846/jbem.2020.13702
2. *Feyisa A., Mohammed A.A.* Predicting organizational performance from motivation in Oromia Seed Enterprise Bale branch // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2021. № 8 (66). DOI: 10.1057/s41599-021-00742-9
3. *Обрезков А.* Как оценить влияние нематериальной мотивации на производительность труда. URL: <https://www.sites.google.com/site/proizvoditelnosttruda/informacia/kakocenitvlianiematerialnojmotivaciiaproizvoditelnosttruda> (дата обращения: 26.05.2021).
4. *Elomien E., Nchuchuwe F.F., Idowu O.A., Onabote A., Osabohien R.* Employee motivation and industrial output in Nigeria // *Humanities and Social Sciences Letters*. 2021. Vol. 9, № 1. P. 24–33. DOI: 10.18488/journal.73.2021.91.24.33
5. *Кузьмина Л.П.* Отражение концепций управления персоналом в современной практике менеджмента // *Вестник экономики, права и социологии*. 2018. № 4. С. 227–229.
6. *Vu N.H., Nguyen T.T., Nguyen H.T.H.* Linking Intrinsic Motivation to Employee Creativity: The Role of Empowering Leadership // *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021. Vol. 8, № 3. P. 595–604.
7. *Официальные данные «Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербург и Ленинградской области».* URL: <https://petrostat.gks.ru/folder/26459> (дата обращения: 01.05.2021).
8. *Вакансии и резюме по г. Санкт-Петербург.* URL: <https://spb.hh.ru/> (дата обращения: 20.04.2021).
9. *Лобанова Т.Н.* Современный мотивационный механизм // *АНИ: педагогика и психология*. 2017. Т. 6, № 2 (19). С. 260–264.
10. *Милаш Е.В.* Стимулирование труда работников электроэнергетической отрасли // *Справочник экономиста*. 2005. № 9. URL: https://www.profiz.ru/se/9_2005/electr_energ_otr/ (дата обращения: 29.04.2021).
11. *Киселева Г.С.* Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // *Вестник СГСЭУ*. 2019. № 3 (77). С. 114–118.
12. *Стрельникова Л.А.* Технологии управления человеческими ресурсами : учеб. пособие. СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. 176 с.
13. *Озерникова Т.Г.* Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учеб. пособие. Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. 183 с.
14. *Отраслевое тарифное соглашение в электроэнергетике Российской Федерации на 2019–2021 годы от 21.12.2018 № 23/19-21.* URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/agreements/1296> (дата обращения: 01.05.2021).
15. *Россети Ленэнерго.* URL: <https://rosseti-lenenergo.ru> (дата обращения: 01.05.2021).
16. *Петрозэлектросбыт.* URL: <https://www.pes.spb.ru/> (дата обращения: 01.05.2021).
17. *Межрегиональная Энергосберегающая Компания.* URL: <https://mec-energo.ru/pogeniepremir> (дата обращения: 01.05.2021).
18. *ФСК ЕЭС.* URL: <https://www.fsk-ees.ru/> (дата обращения: 03.05.2021).
19. *Петербургская сбытовая компания.* URL: <https://pesc.ru/> (дата обращения: 03.05.2021).
20. *РКС-энерго.* URL: <https://www.rks-energo.ru/> (дата обращения: 03.05.2021).

21. Объединенная энергетическая компания. URL: <https://unesco.ru/> (дата обращения: 03.05.2021).
22. ГСР ТЭЦ. URL: <http://www.gsrenergy.ru/company/gsr-tec/> (дата обращения: 03.05.2021).
23. Обуховоэнерго. URL: <http://gko.spb.ru/> (дата обращения: 03.06.2021).
24. ЛОЭСК. URL: <https://loesk.ru/> (дата обращения: 03.06.2021).
25. Blanca R., Yuyyza Z., Cecilia R., René A. Organizational climate and administrative professional: A study from a peruvian state university [Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana] // Revista Venezolana de Gerencia. 2021. № 93. P. 308–317.
26. Breugh J. Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement // Public Personnel Management. 2021. Vol. 50, № 1. P. 84–108.

Features of Personnel Motivation and Incentivization in the Electric Power Industry

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2021. 55. pp. 89–104. DOI: 10.17223/19988648/55/6

Ksenia O. Akinina, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation). E-mail: ksushaakinina@mail.ru

Olga A. Rasskazova, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation). E-mail: rasskazova_oa@spbstu.ru

Keywords: personnel management, industry labor market, motivation and incentivization, types of incentives, application efficiency, application.

The article discusses the role of human resources in the efficiency of an organization. Employees influence the result of the company's activities and make the company competitive in the market. The authors consider incentives as part of the HR management system and analyze the relationships between an incentive scheme and labor productivity, an incentive scheme and staff turnover, an incentive scheme and competitiveness. The authors note the importance of the electric power industry in the economy of the Russian Federation, investigate the labor market in electrical engineering in St. Petersburg, and determine a range of problems. Incentives are classified into types. The incentive system of the enterprise includes material incentives and non-material incentives. Material incentives are divided into material monetary incentives and material non-monetary incentives. Material monetary incentives consist of basic wages and additional wages. Material non-monetary incentives are material benefits and rights, as well as non-monetary forms of remuneration. Features of material incentives in the industry are noted. Enterprises in the industry use a lot of material incentives. The study shows that the majority of workers in the electric power industry are satisfied with the material incentives. Non-material incentives consist of moral incentives, organizational incentives, and work time incentives. Systematic informing of staff, organization of corporate events, official recognition of achievements, and regulation of relationships in the team are moral incentives. Improving the quality of employees' working life, managing an employee's career, involving the team in the management process, and organizing labor competitions are organizational incentives. Provision of additional rest time, establishment of flexible working hours, and use of flexible forms of employment are work time incentives. Features of non-material incentives for personnel in the electric power industry are analyzed. Leading enterprises of the electric power industry use company websites to inform staff. Organization of corporate events is a common incentivization method at Russian enterprises. Sports activities are most effective for increasing productivity. Enterprises of the industry do not organize creative competitions, but such competitions are necessary for satisfying the need in the implementation of employees' creative abilities. Official recognition of merit in the power industry is manifested in the placement of the best employees' photos on the honor board and in the granting of awards. Relationships in the

team are regulated by codes of corporate ethics. The results of a special assessment of jobs at enterprises of the industry demonstrate that there are no optimal working conditions in the electric power industry. Practice shows that the opportunity of career advancement depends on the scale of the enterprise: the larger the number of staff, the more ramified the management structure and the more opportunities for career advancement. Involvement of teams in the management is difficult due the large number of enterprises in the industry. Labor competitions for teams are organized, and they are very efficient for the industry. Enterprises do not give work time incentives. The authors make recommendations on how to use various incentives at enterprises of the energy industry and name the factors influencing the incentive system.

References

1. Hitka, M. et al. (2020) Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of Business Economics and Management*. 22 (1). DOI: 10.3846/jbem.2020.13702
2. Feyisa, A. & Mohammed, A.A. (2021) Predicting organizational performance from motivation in Oromia Seed Enterprise Bale branch. *Humanities and Social Sciences Communications*. 8 (66). DOI: 10.1057/s41599-021-00742-9
3. Obrezkov, A. (2021) *Kak otsenit' vliyaniye nematerial'noy motivatsii na proizvoditel'nost' truda* [How to assess the impact of non-material motivation on labor productivity]. [Online] Available from: <https://www.sites.google.com/site/proizvoditelnost-truda/informacia/kak-ocenit-vlianiye-nematerialnoj-motivatsii-na-proizvoditelnost-truda> (Accessed: 26.05.2021).
4. Elomien, E. et al. (2021) Employee motivation and industrial output in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*. 9 (1). pp. 24–33. DOI: 10.18488/journal.73.2021.91.24.33
5. Kuz'mina, L.P. (2018) Reflection of Personnel Management Concepts in Modern Management Practices. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. 4. pp. 227–229. (In Russian).
6. Vu, N.H., Nguyen, T.T. & Nguyen, H.T.H. (2021) Linking Intrinsic Motivation to Employee Creativity: The Role of Empowering Leadership. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8 (3). pp. 595–604.
7. Office of the Federal State Statistics Service for St. Petersburg and Leningrad Oblast. (2021) *Ofitsial'nye dannye* [Official data]. [Online] Available from: <https://petrostat.gks.ru/folder/26459> (Accessed: 01.05.2021).
8. Hh.ru. (2021) *Vakansii i rezyume po g. Sankt-Peterburg* [Vacancies and resumes for St. Petersburg]. [Online] Available from: <https://spb.hh.ru/> (Accessed: 20.04.2021).
9. Lobanova, T.N. (2017) Sovremennyy motivatsionnyy mekhanizm [Modern motivational mechanism]. *ANI: pedagogika i psikhologiya*. 6:2 (19). pp. 260–264.
10. Milash, E.V. (2005) Stimulirovaniye truda rabotnikov elektroenergeticheskoy otrasli [Stimulation of labor of workers in the electric power industry]. *Spravochnik ekonomista*. 9. [Online] Available from: https://www.profiz.ru/se/9_2005/electr_energ_otr/ (Accessed: 29.04.2021).
11. Kiseleva, G.S. (2019) Effect of Corporate Social Policy on the Level of Personnel Involvement. *Vestnik SGSEU*. 3 (77). pp. 114–118. (In Russian).
12. Strel'nikova, L.A. (2016) *Tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami: ucheb. posobie* [Human resource management technologies: textbook]. St. Petersburg: Polytechnic University.
13. Ozernikova, T.G. (2016) *Sistemy motivatsii i stimulirovaniya trudovoy deyatel'nosti: ucheb. posobie* [Systems of motivation and stimulation of labor activity: textbook]. Irkutsk: Baikal State University.
14. Russian Federation. (2018) *Sectoral tariff agreement in the electric power industry of the Russian Federation for 2019–2021 of December 21, 2018, No. 23/19-21*. [Online] Available from: <https://mintrud.gov.ru/docs/agreements/1296> (Accessed: 01.05.2021). (In Russian).

15. *Rosseti Lenenergo*. [Online] Available from: <https://rosseti-lenenergo.ru> (Accessed: 01.05.2021).
16. *Petroelektrosbyt*. [Online] Available from: <https://www.pes.spb.ru/> (Accessed: 01.05.2021).
17. *Mezhregional'naya Energoberegayushchaya Kompaniya* [Interregional Energy Saving Company]. [Online] Available from: <https://mec-energo.ru/pogeniepremir> (Accessed: 01.05.2021).
18. *FSK EES*. [Online] Available from: <https://www.fsk-ees.ru/> (Accessed: 03.05.2021).
19. *Peterburgskaya sbytovaya kompaniya* [Petersburg Sales Company]. [Online] Available from: <https://pesc.ru/> (Accessed: 03.05.2021).
20. *RKS-energo*. [Online] Available from: <https://www.rks-energo.ru/> (Accessed: 03.05.2021).
21. *Ob'edinennaya energeticheskaya kompaniya* [United Energy Company]. [Online] Available from: <https://uneco.ru/> (Accessed: 03.05.2021).
22. *GSR TETs*. [Online] Available from: <http://www.gsrenergy.ru/company/gsr-tec/> (Accessed: 03.05.2021).
23. *Obukhovoenenergo*. [Online] Available from: <http://gko.spb.ru/> (Accessed: 03.06.2021).
24. *LOESK*. [Online] Available from: <https://loesk.ru/> (Accessed: 03.06.2021).
25. Blanca, R., Yuvyza, Z., Cecilia, R. & René, A. (2021) Organizational climate and administrative professional: A study from a Peruvian state university. *Revista Venezolana de Gerencia*. 93. pp. 308–317.
26. Breugh, J. (2021) Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement. *Public Personnel Management*. 50 (1). pp. 84–108.