

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РАЗМЕЩЕНИЯ  
ОБЪЕКТОВ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ  
SAFETY CULTURE AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS  
DEVELOPMENT OF PLACEMENT TERRITORIES  
NUCLEAR INDUSTRY FACILITIES

УДК 331.108:620.9

<https://doi.org/10.26583/gns-2024-01-13>

EDN XXPMHI

Оригинальная статья / Original paper



Вопросы разработки системы мотивации сотрудников для  
компаний энергетического сектора

В.А. Бондаренко  , Н.В. Пржедецкая 

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация  
 b14v@yandex.ru

**Аннотация.** В качестве объекта исследования в статье выбраны реализующиеся практические решения в части материального и нематериального стимулирования персонала в энергетических компаниях, а также методические установки, обосновывающие их внедрение. Предметной областью выбраны процессы обеспечения мотивации персонала энергетических компаний в России. Цель исследования – на основе анализа представленных в открытой печати сведений о существующих подходах к построению системы мотивации персонала в энергетических компаниях с учетом современных преобразований в отрасли и запроса на инновационное развитие сформулировать направления совершенствования данной работы. В качестве используемых методов при написании статьи выступили теоретический анализ научной литературы по мотивации персонала применительно к задачам развития энергетического сектора, графический метод, анализ статистических данных, анализ документов, освещающих решения в части мотивации персонала в энергетических компаниях и применения передовых цифровых технологий в управлении. Основным результатом исследования выступает вывод о том, что базисом разработки системы мотивации должно выступать восприятие сотрудников, не как одного из ресурсов компании, а как ее ценностного актива, рост вовлеченности которых идет во благо достижению поставленных целей и задач, что предполагает изменение подхода к системе мотивации персонала, а именно, усиление персонализированного компонента. Такой подход позволит концентрироваться на стимулах, материальных и нематериальных, ориентированных на каждого конкретного специалиста, согласно его роли, вкладу и перспективности для организации. Материальные не денежные стимулы могут (при равных размерах в пересчете на денежный эквивалент) отличаться в зависимости от интересов сотрудника, его потребностей (в образовании, занятиях спортом, обследованиях, хобби и т.д.) и потребностей членов его семьи. Нематериальное стимулирование, связанное с формальным и неформальным статусом, личным брендом сотрудника в организации также должно быть индивидуализировано. Это предполагает использование ИИ для обработки массива информации об уже действующих сотрудниках и определения их реального вклада в развитие компании, результативности на текущем месте работы и выработки индивидуализированных мотивационных предложений с последующим замером результативности их трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** управление, система мотивации персонала, персонализация мотивационных решений, дифференциация сотрудников, маркетинг персонала.

**Для цитирования:** Бондаренко В.А., Пржедецкая Н.В. Вопросы разработки системы мотивации сотрудников для компаний энергетического сектора. *Глобальная ядерная безопасность*. 2024;14(1):101–110. <https://doi.org/10.26583/gns-2024-01-13>

**For citation:** Bondarenko V.A., Przhedetskaya N.V. Issues of developing an employee motivation system for energy sector companies. *Global nuclear safety*. 2024;14(1):101–110 (In Russ.) <https://doi.org/10.26583/gns-2024-01-13>

Issues of developing an employee motivation system for energy sector companies

Victoria A. Bondarenko  , Natalia V. Przhedetskaya 

Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russian Federation.  
 b14v@yandex.ru

**Abstract.** As the object of research in the paper practical solutions in terms of material and non-material incentives for personnel in energy companies as well as methodological guidelines justifying their implementation are chosen. The subject area chosen is the processes of personnel motivation in energy companies in Russia. The objective of the study is to formulate directions for improving this work based on the analysis of information presented in the open press about existing approaches to building a system of personnel motivation in energy companies, taking into account modern transformations in the industry and the demand for innovative development. The methods used in this article include theoretical analysis of scientific literature on personnel motivation in relation to

the development of the energy sector, graphical method, analysis of statistical data, analysis of documents covering decisions on personnel motivation in energy companies and the application of advanced digital technologies in management. The main result of the study is the conclusion that the basis for the development of the motivation system should be the perception of employees not as one of the company's resources, but as its value asset, the growth of their involvement for the benefit of achieving the goals and objectives which implies a change in the approach to the personnel motivation system, namely, the strengthening of the personalised component. This approach will allow to focus on incentives, tangible and intangible, oriented to each specific specialist, according to his/her role, contribution and prospects for the organisation. Tangible non-monetary incentives may (with equal amounts in terms of monetary equivalent) differ depending on the employee's interests, his/her needs (education, sports, examinations, hobbies, etc.) and the needs of their family. Non-material incentives related to the formal and informal status and personal brand of an employee in the organisation should also be individualised. This implies the use of AI to process an array of information about existing employees and determine their real contribution to the company's development, their performance at their current place of work, and to develop individualised motivational proposals with subsequent measurement of their performance.

**Keywords:** management, personnel motivation system, personalisation of motivational decisions, employee differentiation, personnel marketing.

### Введение

Вопросы мотивации персонала, а также выработки стимулов к его продуктивному труду достаточно давно стали актуальными, в рамках концепции общего управления персоналом – классического менеджмента, где изначально ставилась задача получить максимальный эффект, максимальную отдачу от реализации сотрудниками их трудовых функций. В таком подходе предпринимались усилия по дифференциации предложения сотрудникам, выполняющим рутинизированные операции и тем, в деятельности которых творческий элемент и принятие решений, характерных для их уровня выполнения производственных задач, то есть, использовались партисипативные модели управления, в которых учитывались особенности выполняемой работы и характеристик сотрудников определенного уровня функционала для повышения эффективности осуществляемых усилий [1]. Однако, в этом случае, как правило персонал рассматривался в качестве ресурса, значимого в сравнении с другими, но не превосходящего их по степени влияния на успешность организации.

В настоящее время, ввиду роста значимости нематериальных активов, становления «экономики знаний», роста конкуренции, в целом, успешность работы организации во многом определяют именно ее сотрудники, что подразумевает восприятие их в качестве не просто ресурса, «равного среди многих», а ценностного актива за счет которого осуществляется отстройка от конкурентов, повышается эффективность функционирования организации, в том числе в части роста удовлетворенности ее потребителей. Данное обстоятельство актуализирует исследование системы мотивации персонала, от лояльности которого к организации-работодателю зависит успех [2]. Немаловажное значение в аналитике эффективности работы персонала и моделировании индивидуализированных предложений для роста мотивации сотрудников имеют возможности искусственного интеллекта, поскольку они позволяют повысить скорость обработки информации и принятия оправданных управленческих решений.

Отмеченные данности имеют самое существенное значение для предприятий энергетического сектора, поскольку они, во-первых, в высокой степени внедряют решения по цифровой трансформации, предпри-

нимаются усилия по инновационным преобразованиям, а, во-вторых, от качества их работы, вовлеченности сотрудников зависит благополучие в энергоснабжении, энергообеспечении, как предприятий и организаций, так и конечных потребителей.

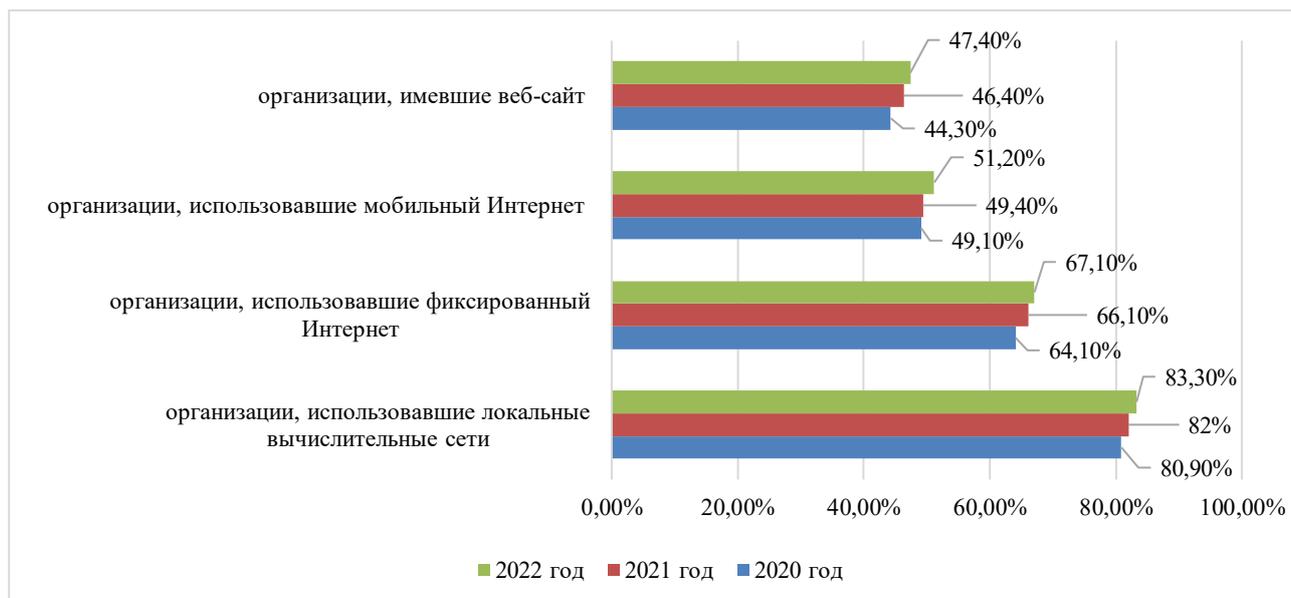
### Мнение специалистов относительно характеристики и наполнения мотивации сотрудников применительно к организациям, работающим в энергетическом секторе

В настоящее время компании, работающие в энергетическом секторе, ориентированы на инновационные преобразования и вовлечены в цифровую трансформацию, о чем свидетельствуют данные об использовании информационно-коммуникационных технологий в организациях производства и распределения электроэнергии в России за 2020–2022 гг. (рис. 1).

Кроме того, организации в энергетическом секторе активно внедряют передовые «цифровые технологии (более 30% бизнес-процессов цифровизованы). Интернет вещей используют более 50% компаний, умного производства – более 40%, используют сенсоры и робототехнику в производстве – порядка 27% энергетических компаний, тогда как, цифровые двойни внедрены у 23%, также как и дополненная реальность»<sup>1</sup>.

Указанные обстоятельства определяют интерес исследователей к учету фактора нацеленности на саморазвитие и на инновационные преобразования предприятия применительно к энергетическому сектору. Характеризуя подходы к построению мотивации сотрудников и стимулированию их к продуктивному труду, отметим, что, например, Э. Шакирьянова акцентирует внимание, одновременно, на необходимости концентрации усилий на выработке системы стимулов для сотрудников, основывающейся на финансовой, маркетинговой и инновационной составляющих, а также на энергоэффективных решениях, позволяющих повысить рациональность в использовании вовлекаемых ресурсов [4]. А. Звездилин предполагает, что мотивация персонала (и это справедливо для ком-

<sup>1</sup> Цифровая трансформация электроэнергетики. – Dzen.ru. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/YcGay67U2kmOyYFR> (дата обращения: 06.11.2023).

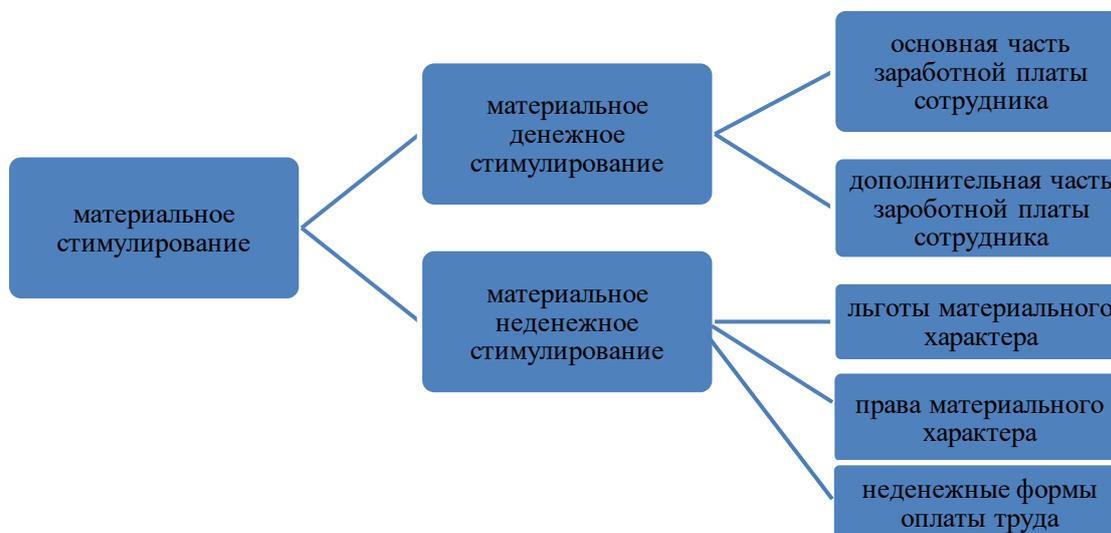


**Рисунок 1.** Динамика использования информационно-коммуникационных технологий в организациях производства и распределения электроэнергии в России за 2020-2022 гг., % [3]

**Figure 1.** Dynamics of the use of information and communication technologies in organisations of electricity generation and distribution in Russia in 2020-2022, % [3]

паний энергетического сектора) должна быть ориентирована, в том числе, на инициирование инноваций в работе компании, причем, на стимулирование интереса к саморазвитию и созданию инноваций (процесных, организационных и т.д.) [5]. Т. Каграманова, М. Казначеева отмечают, что на каждом этапе экономического развития в рамках стратегии развития организации акцент делается на мотивации персонала в части создания инноваций, роста производительности труда [6]. М. Ченцова также полагает, что для сотрудников промышленных предприятий система мотивации должна выстраиваться на основании нацеленности на самосовершенствование и совершенствование процессов, качественных характеристик бизнес-

процессов [7]. А. Бобрик, Г. Шавкун считают, что в современной ситуации основными профессиональными характеристиками, компетенциями, которые востребованы применительно к сотрудникам, относят умение креативно мыслить, проявлять инициативу, брать на себя ответственность и грамотно делегировать полномочия, знания относительно специфики отрасли и именно эти качества должны быть положены в основу системы мотивации персонала [8]. Такие авторы, как К. Акинина, О. Рассказова, применительно к энергетическим компаниям, определяют следующую структуру наполнения материального стимулирования сотрудников (рис. 2) [9].



**Рисунок 2.** Отображение структуры материального стимулирования сотрудников [9]

**Figure 2.** Representation of material incentive structure of employees [9]

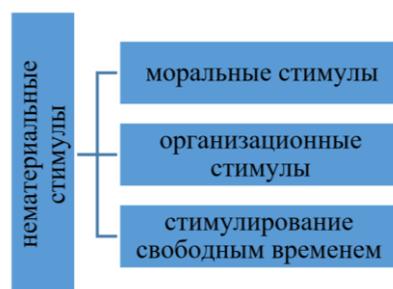
В части основной и дополнительной составляющих заработной платы в каждой компании существуют установленные размеры, тарифы. Также, в части организаций, например, ОАО «Мосэнерго», в Россетях Ленэнерго и т.д. внедрены дополнительные выплаты сотрудникам, которые выступают наставниками для молодых специалистов, адаптирующихся в компании (а именно, доплаты назначаются на период обучения и адаптации специалиста до сдачи им соответствующего экзамена – 15% от оклада и за каждого прикрепленного обучающегося – до 25% от оклада)<sup>2</sup>.

К направлениям нематериального денежного стимулирования относят страхование жизни и здоровья сотрудников, страховку от несчастных случаев, частичную оплату услуг ЖКХ, компенсацию затрат на проезд, связь, компенсационные выплаты в связи с погребением родственников, уходом за находящимися на попечении инвалидами, выплаты в связи с различными событиями в жизни сотрудников, например, при вступлении в брак, рождении ребенка или, напротив, в трудной материальной ситуации. Ряд компаний также осуществляют выделение средств на компенсацию (полную или частичную) аренды жилья или, например, компенсацию на занятия спортом<sup>3</sup>.

Кроме того, ряд специалистов также отмечают, что ключевым элементом системы мотивации сотрудников компании должны стать именно такие элементы, которые относятся к материальному стимулированию, но не напрямую. Это может быть такое направление, как предоставление расширенного пакета на получение медицинских сервисов (например, предоставление расширенного, дополнительного полиса на стоматологические услуги, расширенное обследование, анализы, страхование жизни и здоровья и т.д.). Другим примером является организация отпуска (с полной или частичной компенсацией работодателя) для сотрудника и/или членов его семьи. Также востребованными могут быть примеры компенсации транспортных расходов (при поездках на работу и с работы или при поездках в отпуск, когда сотруднику раз в год полностью погашается цена дороги в путевке). Важным элементом повышения мотивации, обеспечивающей профессиональное развитие и реализацию интенций на карьерный рост, является такая составляющая, как обучение за счет компании (в цифровом формате, без отрыва от выполнения трудовых обязанностей или, напротив, стажировки, связанные с переездом в подразделения компании для обучения в необходимых полевых условиях). Обучение напрямую корреспондирует с подготовкой специалистов для участия в цифровой трансформации, вовлечении сотрудников в положительные преобразования и внедрение инноваций на благо собственному профес-

сиональному и карьерному росту и компании, в целом.

Нематериальное стимулирование (в том числе, акцент на сопричастности к целям и задачам организации, повышение профессионального статуса и самооценки и т.д.) может быть проиллюстрировано следующим образом (рис. 3). К стимулирующим мерам морального характера применительно к энергетическим компаниям принято относить информирование



**Рисунок 3.** Направления нематериального стимулирования сотрудников энергетических компаний в России [9]  
**Figure 3.** Areas of non-material incentives for employees of energy companies in Russia [9]

сотрудников во всех важных шагах, текущих и планируемых в жизни организации, что дает возможность продемонстрировать их сопричастность интересам компании и значимость их участия в планировании и реализации изменений. Не менее значимыми являются совместные мероприятия, как развлекательного, так и профессионального характера, а именно: спортивные и досуговые, развлекательные мероприятия, а также конференции, панельные дискуссии, экспертные обсуждения и т.д. Важным элементом является признание опыта специалиста в коллективе, который готов эффективнее и с большей отдачей трудиться, в случае, когда кроме материального стимулирования оцениваются и становятся гласными его достижения в коллективе и он получает также признание и моральное удовлетворение.

Организационные стимулы строятся в энергетических компаниях на основе удовлетворенности своим местом, статусом на рабочем месте и выполнением трудовых функций. В этом случае имеет значение повышение качества условий труда, непосредственного места работы. Однако, работники отрасли отмечают, что в настоящее время они не в полной мере довольны условиями труда, в особенности, применительно к рабочим местам, сопряженным с вредными условиями труда [9].

Важным элементом мотивации являются усилия по управлению карьерой сотрудников. Существенную роль играет принятие решений по формированию кадрового резерва, обучению в направлении реализации интенции карьерного роста возможным вариантом является создание разветвленной структуры, содержащей большое количество вакантных должностей, которые могут выступить стимулом для сотрудников, желающих повышения по карьерной лестнице.

<sup>2</sup> Россети Ленэнерго. – Режим доступа: <https://rosseti-lenenergo.ru> (дата обращения: 06.11.2023); Петроэлектросбыт. Режим доступа: <https://www.pes.spb.ru/> (дата обращения: 06.11.2023)

<sup>3</sup> Россети СК ЕЭС. – Режим доступа: <https://www.fsk-ees.ru/> (дата обращения: 06.11.2023).

Не менее значимым является вариант стимулирования за счет предоставления дополнительного свободного времени, так как это позволяет, либо больше отдыхать, либо работать по индивидуальному гибкому графику. В ряде организаций, например, «Петроэлектросбыт» гибкий график работы дается водителям и стажерам, которые адаптируются к работе в компании <sup>4</sup>.

Рассмотрим подробнее систему мотивации Госкорпорации «Росатом». Данная организация проводит мотивирующую политику, предусматривающую выплату сотрудникам конкурентной заработной платы и высокий уровень социальных гарантий (медицинское страхование, корпоративные кредитные программы, пенсионные программы, санаторно-курортное лечение и отдых, семейные программы и др.). Основная цель системы вознаграждения и компенсаций Росатома – обеспечить привлечение, удержание и эффективное вознаграждение работников, необходимых для достижения стратегических задач. Система мотивации базируется на таких принципах, как ответственность каждого работника/подразделения за измеримый результат и зависимость вознаграждения от индивидуальных результатов работы. Всем работникам в зависимости от качества работы и личного потенциала обеспечиваются возможности профессионального развития и карьерного роста.

Управление эффективностью деятельности – процесс, нацеленный на повышение эффективности работы сотрудников Госкорпорации и ее организаций. Эта цель достигается благодаря формированию единых принципов и инструментов постановки и оценки достижения ключевых показателей эффективности (KPI) работников, а также уровня развития их компетенций. Управление эффективностью деятельности выполняет такие задачи, как:

- декомпозиция стратегических целей Росатома на все уровни управления, и обеспечение взаимосвязи с KPI работников;
- фокусирование деятельности работников на достижении целевых значений KPI;
- эффективное вознаграждение работников;
- подготовка рекомендаций для формирования кадрового резерва;
- планирование обучения и развития работников (формирование индивидуальных планов развития).

Госкорпорация создает все условия для продвижения и роста своих сотрудников [10]. Система кадрового резерва предоставляет ее участникам преимущество при назначении на вакантные должности и участие в наиболее важных проектах. Осуществляется обучение и развитие сотрудников (по общеотраслевым программам, индивидуальным планам развития). Всем заинтересованным работникам предлагается участие в реализации инновационных проектов.

### **Построение модели мотивации персонала для энергетической компании с учетом использования возможностей передовых цифровых технологий**

Учитывая необходимость учета различных квалификационных требований к сотрудникам, относящимся к разным уровням иерархии в организации, необходимо для дифференцированных групп сотрудников, для которых разрабатывается система мотивации, учитывать особенности их личных и профессиональных интересов, интенций в профессиональном и карьерном росте, оценку собственной успешности в глазах общества и коллектива, а также механизмы значимого с их точки зрения поощрения. Именно это сможет стать залогом их удовлетворенности и саморазвития на благо компании, а также участия (согласно их функциональным обязанностям) в развитии инноваций (организационных, управленческих, процессных, маркетинговых и т.д.) [11].

Существует следующая, предложенная в теории управления модель структуры мотивации персонала, в которой выделяются субъект и объект, а также ресурсы и механизмы взаимодействия и стимулирования к продуктивному труду сотрудников (рис. 4). Поясним, что на наш взгляд, данная визуализация дает общее представление о процессе организации мотивировки персонала. Так, в ней не указана дифференциация на различные группы: управленцы высшего и среднего звена, квалифицированный персонал разных категорий (рабочие функции которого предполагают самостоятельность принятия решений в зоне ответственности), персонал, задействованный в выполнении только рутинизированных функций. Она может только подразумеваться в формулировке, касающейся личных качеств и компетенций, но в явной форме не проговаривается. Вместе с тем, на представляется, что необходимо изначально предусматривать несколько вариантов (типовых) между субъектом мотивации и объектами данного процесса взаимодействия. Это позволит дифференцировать предложение для сотрудников в части характеристик рабочего места, рабочего процесса, предложения действенных материальных и нематериальных стимулов.

Наиболее значимым в этом процессе является взгляд на сотрудников, как на актив компании, а не как на ресурсное обеспечение, поскольку в этом случае – осознании ведущей роли в успешной работе компании ее персонала – не возникает желания экономики на сотрудниках, а, напротив, на их адаптацию к работе, обучение, стимулирование к продуктивному труду и саморазвитию во благо организации, выделяются адекватные бюджеты. В этом случае обоснованным является использование идейных установок маркетинга персонала [13] в качестве базиса построения системы мотивации, поскольку в этом случае, как мы ранее отмечали, сотрудники становятся внутренними клиентами организации и в работе с ними учитываются их потребности, их предпочтения. Поскольку, в теории маркетинга основу планируемых и реализуемых стратегических усилий составляет клиент и его потребности, которые компания наилучшим образом, чем конкуренты, удовлетворяет, то взгляд на взаимоотношения с сотрудниками переосмысливается.

<sup>4</sup> Петроэлектросбыт. – Режим доступа: <https://www.pes.spb.ru/> (дата обращения: 11.02.2024).



**Рисунок 4.** Визуализация общей модели мотивации персонала [12]  
**Figure 4.** General staff motivation model visualisation [12]

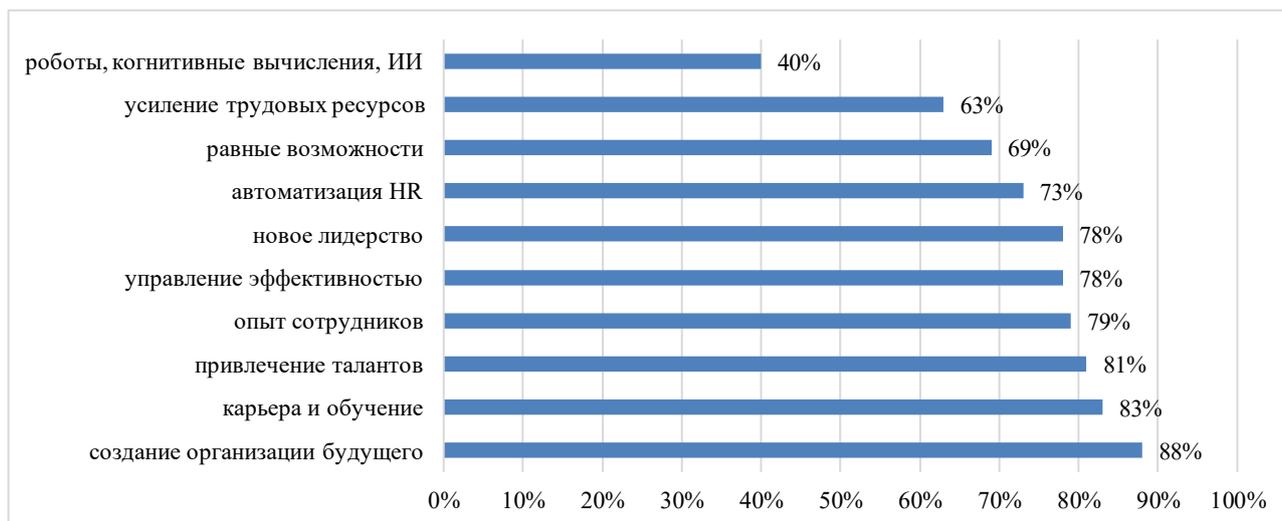
Для получения их максимальной вовлеченности в работу организации, участия в перспективных преобразованиях и стремлении продуцировать инновации, проводятся исследования их удовлетворенности, понимания ими «идеального» места работы, желаний, профессионального роста и карьерных амбиций. Естественным образом, все это уточняется, анализируется и тестируется, а также при адаптации к практической работе компании реализуется, но, по отношению только к тем сотрудникам, которые, реально представляют ценность для организации. Данный фактор подразумевает не только исследование ожиданий сотрудников, но и работу специалистов по персоналу, а также штатных психологов с сотрудниками для выявления и адаптации в коллективе тех, кто действительно разделяет ценности организации, готов развиваться вместе с ней, к кому приложение необходимых усилий работодателя будет оправданными. Это системная работа в области HR-маркетинга компании. В этом случае, общий подход к построению системы мотивации можно визуализировать следующим образом (рис. 5).

Приведенный выше подход предполагает систематическую работу в части привлечения специалистов и оценки эффективности их работы, вовлеченности, удовлетворенности и потенциальной пользы для компании – работодателя. Это, в свою очередь, подразумевает необходимость обработки большого массива информации и предполагает использование передовых цифровых технологий. Опыт такого их применения уже нашел себя, как в подготовке инженерных специалистов [14], так и в выстраивании подхода к управлению работой организации, в том числе, в энергетической сфере [15].

Так, сегодня согласно исследованию, проведенному компанией Deloitte «Международные тенденции в сфере управления персоналом» передовые цифровые технологии, искусственный интеллект уже активно применяются в менеджменте организаций (рис. 6). Как видим, в перспективности использования передовых цифровых технологий при планировании будущего организации убеждено подавляющее большинство специалистов, также в вопросах привлечения талантливых сотрудников, их отборе, необходимом обучении и выявлении лидерства в организации, а также в обеспечении равных возможностей для сотрудников в построении карьерной траектории. Отметим, что согласно представленным данным такое направление, как автоматизация HR является востребованным. Конечно, все процедуры и взаимодействие с персоналом нельзя и не следует автоматизировать, однако на основании ИИ уже сегодня делаются продуктивные попытки к отслеживанию, фиксации и аналитике поведения сотрудников и потенциальных претендентов на работу в организации, что дает возможность (еще до работы с психологом и специалистом кадровой службы) отсекающих неподходящих кандидатов. Например, на основании Big Data строятся алгоритмы, согласно которым оцениваются потенциальные сотрудники среди разместивших вакансии на специальных кадровых ресурсах в социальных сетях, что дает возможность осуществлять отбор кандидатов, с которыми целесообразно проводить собеседование, поскольку есть предварительный прогноз о том, что они (согласно оценочным характеристикам) проработают в компании длительный период времени и их ценностные карьерные тенденции совпадают с задачами компании.



**Рисунок 5.** Уточненный подход к построению системы мотивации сотрудников в компании [составлен авторами]  
**Figure 5.** Specified approach to building an employee motivation system in a company [compiled by the authors]



**Рисунок 6.** Выявленные тенденции в использовании передовых цифровых технологий в управлении персоналом, % (отмечена значимость каждого направления в доле от 100%)<sup>5</sup>  
**Figure 6.** Identified trends in the use of advanced digital technologies in HR management, % (the importance of each trend as a proportion of 100% is noted)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Международные тенденции в сфере управления персоналом — 2020 – Режим доступа: [https://deloymir.biz/res/upload/columns/Deloitte\\_HR-trends-2020\\_RU.pdf?ysclid=ltmoqzave6583741285](https://deloymir.biz/res/upload/columns/Deloitte_HR-trends-2020_RU.pdf?ysclid=ltmoqzave6583741285) (дата обращения: 14.10.2023)

Также искусственный интеллект применяется в тестировании сотрудников, обработке результатов оценки траектории их поведения в нештатной ситуации, что востребовано для организаций энергетического сектора. Можно привести пример из зарубежного опыта – сотрудничества ExxonMobil с Microsoft в части применения передовых цифровых технологий для привлечения и удержания сотрудников, задействованных в проекте по разработке сланцевой нефти [15]. В России проекты по применению передовых цифровых технологий в оптимизацию работы сотрудников внедрил ПАО «Лукойл», который стремится оптимизировать численность персонала, его применение по назначению и развитие креативности <sup>6</sup>.

### Выводы

На основании приведенного выше материала мы можем сформулировать, что построение системы мотивации сотрудников для компаний энергетического сектора имеет одно из ключевых значений в современных условиях. Во-первых, это связано в том, что в ряде организаций нет полной удовлетворенности сотрудниками своих позиций и условий выполнения трудовых функций, во-вторых, в настоящее время от удовлетворенности персонала, его вовлеченности, развития профессиональных компетенций и совпадения интересов сотрудников с целями организации зависит ее успех. В энергетической сфере к персоналу предъявляются запросы не просто на качественное выполнение своих трудовых функций, а на участие в преобразованиях компании в условиях цифровизации, содействуя внедрению инноваций в рамках функционала и компетенций определенного работника, то есть поощряется проявление инициативы, исходящей от сотрудников.

Это детерминирует рассмотрение сотрудников организации с позиции маркетинга персонала, а именно их восприятия, не как одного из ресурсов компании, а как ее ценностного актива, рост вовлеченности которого идет во благо достижению поставленных целей и задач. Это предполагает изменение подхода к системе мотивации персонала, а именно, в ней необходимо усиливать персонализированный компонент. Мы понимаем под этим не просто дифференциацию материальных (денежных и не денежных) и не материальных стимулов для сотрудников разных категорий, а также глубокую аналитическую проработку потребностей в сотрудниках (и их желаемых характеристик) в текущей ситуации и на перспективу, оценку ожиданий и совпадения данных ожиданий от условий работы и стимулирования у действующих сотрудников, и ожиданий претендентов на рынке труда. Помимо аналитических усилий и принятия управленческих решений по формированию рабочего места и условий труда для сотрудников разных категорий, и тестирования

понимания ими предложения «идеального» рабочего места от работодателя, необходимо также индивидуализировать его от лица компании-работодателя каждому конкретному специалисту, исходя из его интересов, профессиональных устремлений и потенциальной расширенной (от его вовлеченности и приложенности к сфере интересов) пользы для компании.

Такой подход позволит концентрироваться на стимулах, материальных и нематериальных, ориентированных на каждого конкретного специалиста, согласно его роли, вкладу и перспективности для организации. Конечно, материальные стимулы (в особенности, в денежной форме) для сотрудников энергетических компаний определяются согласно их положению в карьерной иерархии, занимаемой должности и функциональных обязанностях. Однако, уже материальные не денежные стимулы могут (при равных размерах в пересчете на денежный эквивалент) отличаться в зависимости от интересов сотрудника, его потребностей (в образовании, занятиях спортом, обследованиях, хобби и т.д.) и потребностей членов его семьи. Нематериальное стимулирование, связанное с формальным и неформальным статусом, личным брендом сотрудника в организации также должно быть индивидуализировано. Важной доминантой, которая учитывается в компании при стимулировании сотрудников, должна быть их ориентация на профессиональное развитие и предложение усовершенствований в компании в рамках своих компетенций. Этот подход предполагает серьезную кадровую работу с привлечением специалистов – психологов, а также использованием передовых цифровых технологий, в том числе решений в сфере искусственного интеллекта, поскольку опосредует необходимость обработки данных о потенциальных соискателях для работы в компании (их расширенного профиля, как личности и профессионала, нахождения пересечений с интересами компании и направлений полезного функционирования в ней), а также обработку массива информации об уже действующих сотрудниках для определения их реального вклада в развитие компании, результативности на текущем месте работы и выработки индивидуализированных мотивационных предложений с последующим замером результативности их трудовой деятельности.

<sup>6</sup> Баталов Д. Цифровизация как ключевой фактор успеха в нефтегазовой отрасли. ЛУКОЙЛ, 24 с. – Режим доступа: [https://itforum.admhmao.ru/upload/iblock/a56/2\\_batalov.pdf](https://itforum.admhmao.ru/upload/iblock/a56/2_batalov.pdf) (дата обращения: 15.11.2023).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Бондаренко В.А. Вопросы адекватности менеджмента современным экономическим реалиям: корневые причины и основные тенденции. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2013;5:118–125. Режим доступа: <https://www.mevriz.ru/annotations/2013/5/> (дата обращения: 09.11.2023).  
Bondarenko V.A. The questions of management adequacy to modern economic reality: the root causes and basic tendencies. *Management in Russia and abroad*. 2013;5:118–125. (In Russ.) Available at: <https://www.mevriz.ru/annotations/2013/5/> (accessed: 09.11.2023).
2. Бондаренко В.А. Этюды диалектики лояльности внутрифирменного персонала. *Практический маркетинг*. 2006;6(112):10–14. Режим доступа: [https://bci-marketing.ru/pm06\\_06.htm](https://bci-marketing.ru/pm06_06.htm) (дата обращения: 09.11.2023).  
Bondarenko V.A. Etudy dialektiki loyalti intrafirm personnel. *Practical marketing*. 2006;6(112):10–14. (In Russ.) Available at: [https://bci-marketing.ru/pm06\\_06.htm](https://bci-marketing.ru/pm06_06.htm) (accessed: 09.11.2023).
3. Иваненко О.Б., Головкина Е.В. Цифровая трансформация российской электроэнергетики: перспективы и ограничения. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;13(11):5063–5076. <https://doi.org/10.18334/epp.13.11.119863>  
Ivanenko O.B., Golovkina E.V. Digital transformation of the Russian electric power industry: prospects and limitations. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. <https://doi.org/10.18334/epp.13.11.119863>
4. Шакирьянова Э.И. Эффективные мотивационные механизмы. *Научные исследования*. 2018;7:26–28. Режим доступа: <https://scientificresearch.ru/images/PDF/2018/26/scientific-research-7-26.pdf> (дата обращения: 09.11.2023).  
Shakiryanova E.I. Effektivnyye motivatsionnyye mekhanizmy. *Nauchnye issledovaniya*. (In Russ.) Available at: <https://scientificresearch.ru/images/PDF/2018/26/scientific-research-7-26.pdf> (accessed: 09.11.2023).
5. Звездиллин А.Ю. Исследование мотивации персонала в условиях инновационного развития бизнеса. Невинномысск, 2008. 138 с. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004317872> (дата обращения: 09.11.2023).  
Zvezdililn A.Yu. Issledovanie motivatsii personala v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya biznesa. Nevinnomyssk, 2008. 138 p. (In Russ.) Available at: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004317872> (accessed: 09.11.2023).
6. Каграманова Т.И., Казначеева М.Г. Мотивация персонала как актуальная проблема современности. *Мир науки, культуры, образования*. 2016;3:200–202. Режим доступа: <http://amnko.ru/index.php/russian/journals/> (дата обращения: 09.11.2023).  
Kagramanova T.I., Kaznacheeva M.G. Motivation of staff as a current problem. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*. 2016;3:200–202. (In Russ.) Available at: <http://amnko.ru/index.php/russian/journals/> (accessed: 09.11.2023).
7. Ченцова М.В. Современная концепция инновационного развития и формирования «экономики знаний»: проблемы теоретического анализа. Инновационная экономика: материалы I Международной научной конференции, 20–23 октября 2014 г. Казань: Бук, 2014. С. 3–6. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6107/> (дата обращения: 09.11.2023).  
Chentsova M.V. Sovremennaya kontseptsiya innovatsionnogo razvitiya i formirovaniya «ekhonomiki znanii»: problemy teoreticheskogo analiza. *Innovatsionnaya ekhonomika: materialy I Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii*, 20–23 oktyabrya 2014 g. Kazan': Buk. 2014. S. 3–6. (In Russ.) Available at: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/130/6107/> (accessed: 09.11.2023).
8. Бобрин А.А., Шавкун Г.А. Инновационный подход к мотивации персонала предприятий автомобилестроения в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2019;4(2):213–220. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-2-213-220>  
Bobrik A.A., Shavkun G.A. Innovative Approach to Motivation of Personnel of Automotive Industry Enterprises in the Conditions of Foreign Economic Activity. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*. 2019;4(2):213–220. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-2-213-220>
9. Аникина К.О., Рассказова О.А. Особенности мотивации и стимулирования персонала на предприятиях электроэнергетики. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2021;55:89–104. <https://doi.org/10.17223/19988648/55/6>  
Akinina K.O., Rasskazova O.A. Features of Personnel Motivation and Incentivization in the Electric Power Industry. *Tomsk state university journal of economics*. 2021;55:89–104. <https://doi.org/10.17223/19988648/55/6>
10. Гречкин Е.И., Попова Т.С. Особенности организации труда на предприятии (на примере филиала АО «АЭМ-технологии» Атоммаш» в Г. Волгодонск). Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: Сборник научных трудов 12-й Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. Курск, 21–22 февраля 2023 года. Том 1. Курск: Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2023. С. 167–170. EDN KSWDVT. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50411488\\_57582833.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50411488_57582833.pdf) (дата обращения: 09.11.2023).  
Grechkin E.I., Popova T.S. Features of the organization of labor at the enterprise (on the example of the branch of JSC «AEM-technologies» Atommash» in Volgodonsk). *Sovremennyye podkhody k transformatsii kontseptsii gosudarstvennogo regulirovaniya i upravleniya v sotsial'no-ekhonomiceskikh sistemakh: Sbornik nauchnykh trudov 12-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. V 3-kh tomakh. Kursk, 21–22 fevralya 2023 goda. Tom 1. Kursk: Kurskii filial Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve RF, 2023. P. 167–170. EDN KSWDVT. (In Russ.) Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50411488\\_57582833.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50411488_57582833.pdf) (дата (accessed: 09.11.2023).
11. Бондаренко В.А. Актуальные проблемы создания и внедрения маркетинговых инноваций. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2015;2:16–20. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15028.htm> (дата обращения: 09.11.2023).  
Bondarenko V. Actual problems of building and implementing marketing innovation. *Scientific-methodological electronic journal «Koncept»* 2015;2:16–20. (In Russ.) Available at: <http://e-koncept.ru/2015/15028.htm> (accessed: 09.11.2023).
12. Пугачев В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала. *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. 2017;2:44–67. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29429301\\_60145394.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29429301_60145394.pdf) (дата обращения: 09.11.2023).  
Pugachev V.P. Model of effective use of methods of staff motivation. *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*. 2017;2:44–67. (In Russ.) Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29429301\\_60145394.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_29429301_60145394.pdf) (accessed: 09.11.2023).

13. Бондаренко В.А., Зубарева Н.Н., Чисников В.А. Вопросы востребованности маркетинга персонала в здравоохранении России. *Маркетинг в России и за рубежом*. Режим доступа: 2021;2:67–74. <http://www.mavriz.ru/annotations/2021/2/> (дата обращения: 09.11.2023).

Bondarenko V.A., Zubareva N.N., Chisnikov V.A. Questions of the demand for personnel marketing in healthcare of Russia. *Journal of marketing in Russia and abroad*. (In Russ.) Available at: <http://www.mavriz.ru/annotations/2021/2/> (accessed: 09.11.2023).

14. Грабова О.Н., Грабов А.В. Цифровая экономика для инженерных направлений как основа будущих компетенций в управлении промышленным предприятием. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2019;4(1):56–62. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-1-56-62>

Grabova O.N., Grabov A.V. Digital economy in engineering as a basis for future competences in the process of industrial plant management. *Bulletin of Kemerovo state university. series: Political, sociological and economic sciences*. 2019;4(1):56–62. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-1-56-62>

15. Шевелева А.В., Шевелев В.С. Практика применения искусственного интеллекта в сфере управления персоналом нефтегазовых компаний. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2019;4(3):354–360. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360>

Sheveleva A.V., Shevelev V.S. Practical application of artificial intelligence in human resource management of oil and gas companies. *Bulletin of Kemerovo state university. series: Political, sociological and economic sciences*. 2019;4(3):354–360. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-3-354-360>

#### ВКЛАД АВТОРОВ:

**Бондаренко В.А.** – анализ существующих подходов к мотивации персонала в энергетических компаниях, написание текста статьи, формулирование выводов;

**Пржедецкая Н.В.** – исследование потенциала использования передовых цифровых технологий в управлении, концептуализация статьи.

#### AUTHORS' CONTRIBUTION:

**Bondarenko V.A.** – analysis of existing approaches to staff motivation in energy companies, writing the text of the article, formulating conclusions;

**Przhedetskaya N.V.** – research of the potential of using advanced digital technologies in management, conceptualization of the article.

#### ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ:

Работа выполнена без внешних источников финансирования.

#### FUNDING:

The study had no external funding.

#### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

Конфликт интересов отсутствует.

#### CONFLICT OF INTEREST:

No conflict of interest.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Виктория Андреевна Бондаренко**, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2921-7548>

e-mail: b14v@yandex.ru

**Наталья Витовна Пржедецкая**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4550-6649>

e-mail: nvpr@bk.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

**Victoria A. Bondarenko**, Dr. Sci. (Ecom.), Professor, Head of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russian Federation.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2921-7548>

e-mail: b14v@yandex.ru

**Natalia V. Przhedetskaya**, Dr. Sci. (Ecom.), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russian Federation.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4550-6649>

e-mail: nvpr@bk.ru

Поступила в редакцию 20.11.2023

После доработки 05.03.2024

Принята к публикации 14.03.2024

Received 20.11.2023

Revision 05.03.2024

Accepted 14.03.2024