

УДК 331.101.38

ББК 65.24

DOI 10.24411/2412-2025-2020-10025

Дадаев Саид-Селим Сайдаминович – магистрант факультета государственного управления, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова;

Арслангереева Заграт Загировна - студентка экономического факультета, Дагестанский государственный университет;

Самохвалова Евгения Павловна – старший преподаватель кафедры «Экономика нефтяной и газовой промышленности», Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина.

Dadaev Said-Selim Saydaminovich - graduate student of the faculty of public administration, Moscow State University. M.V. Lomonosova;

Arslangereeva Zagrat Zagirovna - student of the Faculty of Economics, Dagestan State University;

Samokhvalova Evgenia Pavlovna - Senior Lecturer, Department of Economics of the Oil and Gas Industry, Russian State University of Oil and Gas (NRU) named after I.M. Gubkin.

ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

PERSONNEL MOTIVATION ISSUES AT RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES

Данная публикация представляет собой самостоятельное исследование одной из актуальных сегодня проблем в управлении - проблемы мотивации персонала в отраслевых компаниях. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что ни одна система управления персоналом не может действенно функционировать без единой, четко сформулированной системы мотивации, которая обеспечивала бы слаженную эффективную деятельность внутри организации, то есть позволила бы каждому сотруднику понимать для чего именно ему нужно стремиться показывать высокую производительность труда. В статье выделены содержания понятий стимулирования и мотивации, показаны сходство и различие этих понятий. Тщательно проанализированы особенности управления персоналом на примере крупной нефтегазовой компании ПАО «Татнефть», определены основные средства мотивации персонала и выявлена степень удовлетворенности персонала. Показано, что специфика мотивации предприятий нефтегазовой отрасли ориентирована на экономические стимулы и развитие системы стимулирования. Выявлена проблематика текучести кадров, неудовлетворенность профессионального роста, для устранения которых предложено развивать систему мотивации персонала, которая повысит творческий потенциал каждого работника.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, текучесть кадров, объект мотивации, субъект мотивации, средства воздействия, ситуация.

This publication is an independent study of one of the pressing problems in management today - the problems of personnel motivation in industry companies. The relevance of the research topic is due to the fact that no personnel management system can function effectively without a unified, clearly formulated motivation system that would ensure coordinated effective activity within the organization, that is, would allow each employee to understand why he needs to strive to show high performance labor. The article highlights the contents of the concepts of stimulation and motivation, shows the similarity and difference of these concepts. The features of personnel management were carefully analyzed using the example of a large oil and gas company PJSC TATNEFT, the main means of motivating personnel were identified, and the degree of staff satisfaction was identified. It is shown that the specific motivation of oil and gas enterprises is focused on economic incentives and the development of an incentive system. The problems of staff turnover, dissatisfaction with professional growth were identified, to eliminate which it was proposed to develop a staff motivation system that will increase the creative potential of each employee.

Key words: motivation, stimulation, staff turnover, object of motivation, subject of motivation, means of influence, situation.

Мотивация – сложный феномен, результат отражения взаимодействия людей в организации, совокупность взаимосвязанных факторов, которые используются в организации для мотивирования и стимулирования работников. Особенностью трудовой мотивации работника является ее системный характер и возможности управления ею. Также существует разница между понятиями «мотивация» и «стимулирование». Мотивация — это внутреннее побуждение человека к действию, а стимулирование — это внешнее побуждение субъекта мотивации на объект деятельности для достижения целей. Но, несмотря на это, стимул в определенных ситуациях может трансформироваться в мотивацию. Это может происходить в том случае, если он является значимым и напрямую зависит от потребностей сотрудника. Стимул по своей природе может быть как компенсацией за определенные действия человека, так и целью, но в результате работник получает или «поощрение» или «наказание» за свою деятельность. Сам факт поощрения и является стимулом. Человек устроен таким образом, что он не всегда может осознано реагировать на стимулы, это происходит произвольно и непредсказуемо. Различие целей и мотивов деятельности приводит к тому, что менеджмент организации не может предугадать реакцию и поведение человека на стимулы.

Исходя из определения, можно сделать вывод, что человек для реализации поставленных целей и задач затрачивает определенное количество трудовых и временных ресурсов. Задача мотивации заключается в том, чтобы человек научился оптимизировать имеющиеся ресурсы, и затрачивал бы их ровно столько, сколько потребуется для получения эффективного результата. [8]

Исследование мотивации работников на предприятии не представляется возможным без анализа конкретных видов и методов мотивации.

Система мотивации персонала в организации - это совокупность мер, направленных на стимулирование персонала работать для получения наилучших результатов в своей трудовой деятельности.

Традиционно виды стимулирования принято разделять на материальные и нематериальные. В рамках данного подхода материальное стимулирование делится на денежное и неденежное, а нематериальное – на моральное, социальное и организационное.

Материальное стимулирование в денежной форме ориентируется на разнообразные выплаты работнику, материальные не денежные формы традиционно включают: медицинское обслуживание, оплату транспортных расходов, компенсацию затрат на мобильную связь, предоставление служебного транспорта и т.д.

Нематериальное стимулирование связано со способами, воздействующими на потребности человека в самоутверждении. Все перечисленные способы – далеко не исчерпывающий список, а перечень мер, которые можно использовать для мотивации сотрудников. Главное – творческий подход к данному процессу, искренний интерес и внимание со стороны руководителя к своим подчиненным [6].

Нефтегазовая промышленность является одной из важнейших составляющих мирового хозяйства и оказывает значительное влияние на развитие других отраслей промышленности страны. В связи с этим, эффективное функционирование данного сектора экономики необходимо для стабильного развития того или иного государства. Эффективность функционирования во многом зависит от заинтересованности сотрудников в своем труде. Исходя из этого, актуальность вопросов мотивации и стимулирования приобретает особенно важное значение [7].

В данной статье взаимодействие с персоналом в рамках системы мотивации было рассмотрено на примере устойчиво развивающейся на сегодняшний день компании ПАО «Татнефть».

Сформированная корпоративная культура компании, обладая своей уникальностью, является основополагающей частью управления персоналом и мотивации. Главным принципом ее является постоянное совершенствование. Материальная мотивация играет главную роль в системе мотивации компаний, однако корпоративная культура играет важную роль как средство нематериальной мотивации.

ПАО «Татнефть», как и большинство крупных вертикально-интегрированных компаний, одной из главных задач ставит заботу и развитие своего персонала.

Организация активно проводит различного рода конкурсы среди буровых команд, разрабатывает специализированные программы по организации команд для молодых специалистов. Наряду с этим, ПАО «Татнефть» уделяет пристальное внимание не только работающему сотруднику, но и прикладывает все возможные усилия для привлечения интереса в социальную жизнь его семьи. В рамках реализации социальной политики ПАО «Татнефть» наиболее важными направлениями являются: забота о семье и детях работников, материальная помощь, санаторно-курортное обеспечение.

Основным средством стимулирования персонала в ПАО «Татнефть» является успешно зарекомендовавшее себя материальное денежное стимулирование с использованием повременно-премиальной систе-

мы оплаты труда. ФОТ включает в себя постоянную часть, премиальную часть в размере 42,9 % и премию. Для офисных работников заработная плата составляет сумму из оклада, премиальной части и районного коэффициента; для работников месторождений применяются коэффициенты надбавки, обусловленные климатическими условиями и условиями труда, которые варьируются в основном от 50-80% в зависимости от места проведения работ. Также используются выплаты:

- за работу в ночное время (в часах);
- стажировку (в часах);
- выход в выходные и праздничные дни;
- по больничным листам;
- надбавку за работу вахтовым методом;
- наставничество (в виде надбавки);
- премия по итогам соревнования;
- премия из фонда руководителей;
- компенсация отпуска при увольнении;
- ежегодный оплачиваемый отпуск;
- отпуск за ненормированный рабочий день;
- учебный отпуск. [5]

В качестве материального неденежного стимулирования (повышения статуса) в компании используются различные блага, которые зависят от занимаемой должности и положения (см. таблицу 1).

Таблица 1

Виды материального не денежного стимулирования сотрудников ПАО «Татнефть»

Группа	Назначение	Состав для ПАО «Татнефть»
Дополняющие условия труда	Обеспечение удобства при выполнении возложенных обязанностей	Предоставление служебного транспортного средства, оплата сотовой связи
Социально-направленные	Повышение эффективности использования рабочего времени	Предоставление обязательной медицинской страховки, льготное питание
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне её	Предоставление дополнительного медицинского страхования
Индивидуальные	Привлечение и удержание ценных специалистов	Предоставление служебного жилья, предоставление путевок на курорты и в санатории, предоставление личного автомобиля

Источник: Составлено автором на основе данных официального сайта ПАО «Татнефть»

Эффективность существующей системы мотивации успешно определяется ПАО «Татнефть», первоочередно, посредством оценки достижения экономических и социальных целей. Экономические цели тесно связаны с производственной деятельностью компании и определяются в экономических показателях и критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели несут непосредственно субъективный характер. Их разработка направлена на выполнение ожиданий, потребностей и интересов сотрудников организации. Данные потребности весьма многооб-

разны, а их значимость варьируется в различные периоды времени. Поэтому главным условием достижения экономической и социальной эффективности является устойчивый баланс интересов. Он считается успешно достигнутым только в том случае, когда заинтересованные стороны признают уместным и удовлетворяющим интересы сторон компромиссное решение.

Согласно внутрифирменным устоявшимся правилам, показатель текучести кадров не должен превышать 7 % [4]. Данные по текучести кадров в ПАО «Татнефть» приведены в таблице 2.

Таблица 2

Текучесть кадров в ПАО «Татнефть»

	2016	2017	2018	2019
Средняя численность, чел.	465	511	467	458
Принято, чел.	49	342	21	181
Уволено, чел.	55	67	25	25
Текучесть, %	11,8	13,1	5,4	5,5

Источник: годовой отчет ПАО «Татнефть» за 2016-2019 гг.

В ПАО «Татнефть» текучесть кадров имеет положительную динамику, так как она имеет умеренный характер и не несёт в себе необходимости вмешательства со стороны руководства.

Положительным аспектом, характеризующим текучесть, не выходящую за рамки нормы, является своевременное обновление персонала с небольшим набором нового персонала, полного свежих сил, идей и мыслей.

В 2019 году текучесть кадров обусловлена тем, что 25 человек уволились по причинам, представленным на рисунке 1.

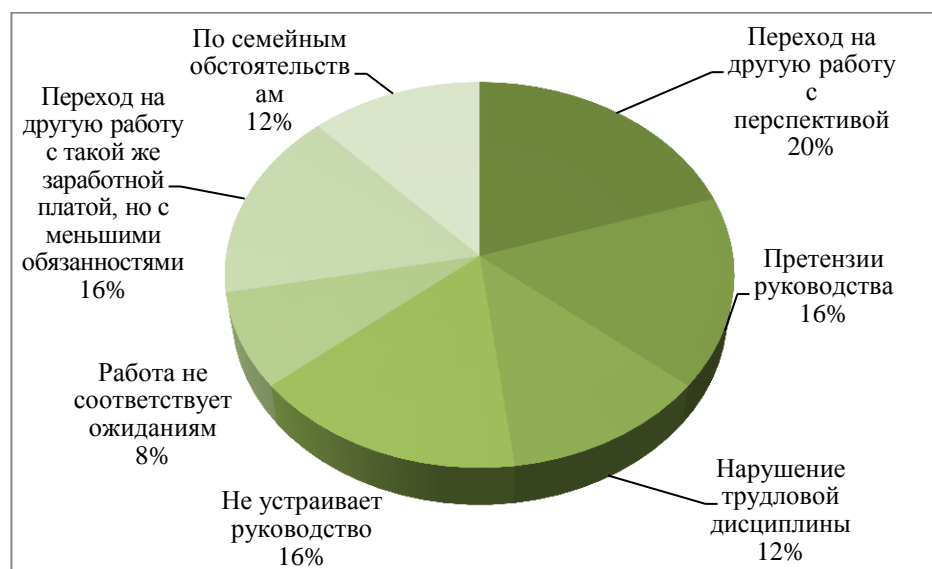


Рисунок 1. Причины увольнений по инициативе работника и инициативе работодателя, в % в «ПАО «Татнефть»

Источник: Официальный сайт ПАО «Татнефть»

Из них 6 руководителей, 7 специалистов и 12 рабочих. Количество покинувших организацию руководителей 24% от общего количества уволенных. Есть угроза текучки «управленческого персонала». При

постоянной смене руководителей возможны не только низкие показатели, но волновой эффект, при котором подчиненные начнут уходить вслед за начальством.

Нецелесообразно всецело относить увольнение к «статье» текучести. При расчете вышеупомянутого коэффициента во внимание берутся, прежде всего, те причины увольнения, которые не связаны с производственной или государственной необходимостью. Однако коэффициент текучести кадров включает в себя количество уволенных по собственному желанию сотрудников и число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.).

В компании также присутствуют и другие формы материальной и нематериальной мотивации и стимулирования. Оказывается отдельная социальная поддержка сотрудникам, состоящая в возмещении расходов, связанных с переездом из одного города в другой, оплате аренды жилья, помощь в покупке недвижимого имущества через льготное кредитование, транспортными расходами и так далее. Данная программа предназначена не только для молодых кадров, но и наставников, ежемесячно получающим надбавки.

За исключением достойной заработной платы, компания несет затраты на обучение персонала. В среднем, стоимость обучения 1 сотрудника обходится 1848,7 рублей. Затраты на обучение в 2019 году выросли из-за повышения количества обучаемых (см. таблицу 3). Так, в 2019 году затраты на обучение увеличились на 650 тысяч рублей [5].

Таблица 3

Затраты на обучение

Год	Затраты на обучение, руб.	Количество обученных, чел.	Стоимость обучения на 1 человека, руб.
2017	1 819 680	668	2724,1
2018	1 550 000	951	1629,9
2019	2 200 000	1190	1848,7

Источник: Официальный сайт ПАО «Гатнефть»

На основании вышеприведенных фактов из отчетностей и корпоративных документов компании также мы можем сделать вывод, что в компании скорее используется система стимулирования, нежели чем система мотивации персонала. Данная тенденция прослеживается во всем нефтегазовом секторе России. На наш взгляд, это и является основной проблемой системы стимулирования и мотивации персонала. [11, 12]

Исходя из этого, предлагается разработать систему мотивации персонала предприятия, выявить особенности каждой категории сотрудников и для каждой группы выделить субъектов мотивации (это могут быть управленческий контингент, в том числе руководители подразделений), ресурсы, механизмы, а также применимые средства мотивации в каждой конкретной ситуации. Посредством повышения синергетического эффекта от слияния вышеперечисленных факторов повысится удовлетворенность сотрудников, и каждый сотрудник сможет развивать себя как личность, стать открытым к восприятию и усвоению новых навыков, новых знаний, расширить свои личные возможности, а компания, между тем, приобретает новые возможности для инноваций.

Можно за основу разработки системы мотивации предложить разработанную В.П. Пугачевым модель структуры мотивации, где выделены следующие элементы: субъект и объект мотивации, ресурсы и механизмы, и конкретная ситуация (см. рис. 2).



Рисунок 2. Общая модель мотивации персонала [10]

Субъект мотивации - это руководитель организации, менеджер по персоналу или руководитель подразделения, который обладает определенными мотивационно значимыми качествами. В рамках системы мотивации руководителям разных уровней предлагается расширить средства воздействия. Например, использовать для мотивации персонала категории социально-психологических вознаграждений (дружеское приветствие, неформальное признание, просьба дать совет, похвала, улыбка, похлопывание по плечу в знак расположения), учитывая, что для работника важен прямой контакт с руководителем.

Объект мотивации - персонал с его потребностями, ценностями и ожиданиями, исходя из категории работников и их возраста, особенно молодых можно мотивировать не только средствами стимулирования, но и другими мотивационными средствами. Например, предложить вознаграждение проектированием рабочего места (предоставлением работы с большей ответственностью, осуществлением ротации, предоставлением возможности обучения смежной специальности, участием в принятии решений, работой в команде). Можно также мотивировать персонал вознаграждением потребления (бесплатные обеды, продуктовые заказы, пикники и фуршеты) или вознаграждением пользованием (настенные таблицы, дополнительное новое оборудование, инструменты для дома, награды, одежда). Все это создаст благоприятную рабочую атмосферу.

Средства воздействия и методы необходимо расширить для удовлетворения вторичных потребностей работника (потребности в престиже, принадлежности, саморазвитии, успехе, власти, приятии и т.д.

Ресурсы мотивации - средства субъекта, которыми он располагает для создания системы мотивации (например, поддерживать гармоничные взаимоотношения и избегать конфликтов, приглашать в качестве выступающего, предоставлять индивидуальные премии и др.).

Конкретную ситуацию, в которой осуществляется взаимодействие субъекта и объекта мотивации также важно учитывать. Важно помнить, что работники любят принимать самостоятельные решения, и можно предоставлять им такую работу и признавать индивидуальные достижения персонала в конкретной ситуации.

Разработка системы мотивации, ориентированной на индивидуальные потребности персонала, гармонично дополнит систему стимулирования, которая на сегодняшний день довольно хорошо развита и используется в ПАО «Татнефть».

Предложенная рекомендация создания новой системы мотивации и стимулирования повысит в перспективе удовлетворенность сотрудников, и каждый сотрудник сможет развивать себя как личность, стать открытым к восприятию и усвоению новых навыков, новейших знаний, расширит свои личные возможности и таланты, а компания, между тем, приобретет новые возможности для внедрения инноваций и заполучит широкий «плацдарм» для увеличения объемов деятельности и территории присутствия.

Список литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ.
3. Официальный сайт Международной Организации Труда [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>.
4. Годовой отчет ПАО «Татнефть» [электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.tatneft.ru/storage/block_editor/files/c5fa65350156466f797519211fbd78b6a35a8969.pdf.
5. 797519211fbd78b6a35a8969.pdf.
6. Официальный сайт ПАО «Татнефть» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.tatneft.ru/>.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 239 с.
8. Басаков, М.И. Управление персоналом: конспект лекций. – М.: Феникс. 2017. – 129 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом – Мн.: Современная школа, 2016. – 448 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2016. – 688 с.
11. Пугачев, В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала. / В.П. Пугачев // Управление персоналом. – 2017. - №2. – С. 44-67.
12. Будзинская, О.В. Значение кадровой политики в обеспечении организации квалифицированными кадрами в условиях цифровизации //

Экономика и управление: проблемы и решения. - 2019. - Т.13. - № 3. - С.86-91.

13. Будзинская, О.В., Заговская, Н.М. Зарубежный опыт прогнозирования потребности в рабочей силе на рынке труда // Нефть, газ и бизнес. - 2014. - №3. - С. 10-17.