

УДК 331.56:336

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ  
ОТРАСЛИ**

Е.В. Меньшикова, З.В. Криницына

Томский политехнический университет

E-mail: [caty-mp@yandex.ru](mailto:caty-mp@yandex.ru)

**Меньшикова Екатерина Валентиновна**, канд. филос. наук, доцент кафедры менеджмента Института социально-гуманитарных технологий ТПУ.

E-mail: [caty-mp@mail.ru](mailto:caty-mp@mail.ru)

Область научных интересов: управление персоналом, психология управления, современный менеджмент, управлением качеством.

**Криницына Зоя Васильевна**, канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента Института социально-гуманитарных технологий ТПУ.

E-mail: [zoya.tpu@gmail.com](mailto:zoya.tpu@gmail.com)

Область научных интересов: управление персоналом, психология управления, маркетинг персонала.

Актуальность темы связана с необходимостью разработки эффективной модели мотивации персонала для повышения производительности труда и эффективности системы управления организацией в целом. На основании этого целью работы стало определение способов повышения стимулирования персонала, выявление путей роста творческой инициативы работников на примере предприятий нефтегазовой отрасли. В статье рассмотрены процессы движения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли, проанализирована применяемая система мотивации персонала, выявлены ее достоинства и недостатки, рассмотрены причины, вызывающие необходимость ее совершенствования. Разработана программа создания системы поощрений по поддержке инициативы работников с целью вовлечения персонала в деятельность организации и повышения эффективности инновационной деятельности. Предложенная программа может быть использована на предприятиях различных направлений деятельности.

**Ключевые слова:**

Мотивация персонала, стимулирование работников, инициатива, система поощрений, текучесть персонала, эффективность деятельности организации, программа развития, инновации.

На сегодняшний день нефтегазовая отрасль является наиболее развитой и конкурентоспособной отраслью в России. Россия занимает одно из лидирующих мест в мире по добыче, переработке, экспорту нефти и природного газа. В сложившихся политических и экономических условиях нефтегазовый комплекс России считается одним из самых быстроразвивающихся в мире [1].

Существует ряд крупнейших компаний, занимающихся разведкой, добычей и переработкой нефти и газа, таких как Газпром, Роснефть, Лукойл, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Газпром нефть, Татнефть и др. К сожалению, несмотря на такое динамичное развитие нефтегазовой промышленности, данная отрасль испытывает ряд проблем, одна из которых связана со значительным уровнем оборота персонала. Ежегодно сотни выпускников вузов распределяются на предприятия нефтегазовой отрасли. Однако, несмотря на то что на работу принимают молодых специалистов, на предприятиях наблюдается также и значительное выбытие персонала, которое носит постоянный характер. Процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других, представлен в табл. 1.

Таблица 1. Показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли РФ за период с 2007 по 2012 гг. [5]

Наименование показателя	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Среднесписочная численность работников (тыс. чел.)	516,4	500,7	508,2	484,9	477,7	465,6
Принято на работу (тыс. чел.)	246,3	207,8	204,3	128,5	160,5	177,4
Выбыло работников (тыс. чел.)	261,7	205,9	232,8	193,5	171,4	171,4
Коэффициент полного оборота (%)	98,4	82,6	86,0	66,4	69,5	74,9
Коэффициент оборота по приему (%)	47,7	41,5	40,2	26,5	33,6	38,1
Коэффициент оборота по выбытию (%)	<b>50,7</b>	<b>41,1</b>	<b>45,8</b>	<b>39,9</b>	<b>35,9</b>	<b>36,8</b>

Как видно из таблицы, коэффициент текучести кадров на предприятиях нефтегазовой промышленности чрезвычайно высок, однако имеет тенденцию незначительного снижения. Это связано с тем, что, несмотря на стремление персонала попасть в нефтегазовую отрасль и ежегодный прием на работу огромного количества выпускников, гораздо большее количество человек увольняются по тем или иным причинам.

Показатели текучести отражают, насколько «комфортно» людям работать в организации. Другими словами, за «комфортностью» стоят такие факторы, как принципы управления, система адаптации новичков, корпоративная культура организации и в первую очередь система мотивации персонала. Безусловно, если человек почувствует, что его труд не ценится, что окружающая его обстановка никак не побуждает его к приложению усилий, хуже того, если он вдруг поймет, что работа ему абсолютно неинтересна, то в первую очередь это отразится на различных показателях эффективности труда, качестве выполняемой работы и т. д. Если ситуация не изменится и не будут применены какие-либо способы стимулирования или мотивирования, которые способны воздействовать на человека тем или иным образом, то, скорее всего, в ближайшее время человек просто покинет организацию по собственному желанию. Таким образом, система мотивации персонала напрямую влияет на текучесть в компании, т. е. то, насколько удовлетворены сотрудники, будет отражаться на их решении о том, остаться в компании или же уволиться [2, 6].

Среди основных причин увольнения сотрудников преобладает недовольство продолжительностью рабочего дня. Как правило, на предприятиях нефтегазовой отрасли 12-часовой рабочий день. Если рассматривать непосредственно добычу полезных ископаемых, то это работа вахтовым методом, которая считается напряженной, с отрывом от постоянного места жительства и некомфортной.

Также очень часто на предприятиях нефтегазовой отрасли наблюдается корпоративная культура, предполагающая жесткую дисциплину и соблюдение предписаний как в выполнении трудовых обязанностей и ведении дела, так и во внешнем виде, манере общаться и жизненных ценностях. В таких условиях сложно достичь самовыражения.

Выявленные негативные факторы способны снизить удовлетворенность сотрудников работой и повлечь за собой решения об увольнении.

Среди положительных сторон системы мотивации персонала на подобных предприятиях можно отметить не только высокие ставки оплаты труда, но и регулярность выдачи заработной платы. На большинстве предприятий нефтегазового комплекса применяется комплексная социальная система [1]. Кроме того, работа в крупной компании выступает некоторой гарантией стабильности.

Анализ системы мотивации показал, что для повышения эффективности мотивации персонала в организации необходимо давать работнику возможность самовыражения – например, возможность самостоятельно ставить цели, контролировать работу, находить творческие способы решения поставленных задач.

Также целесообразно награждать отдельных людей за интересные идеи и рациональные предложения, т. к. часто остается ощущение, что индивидуальные заслуги работника остаются неучтенными.

Кроме того, организации, нацеленные на планомерное развитие и повышение конкурентоспособности в современном мире, должны быть основаны на широком применении инновационных подходов в производстве, регулярном и ускоренном изменении номенклатуры товаров и услуг на основе внедрения научных исследований.

В последнее время некоторые организации внедряют работу с творческой инициативой сотрудников, есть опыт проведения научно-технических конференций молодых специалистов, в которой участники представляют инновационные проекты с целью дальнейшего внедрения их в производство.

Однако большинство программ носят бессистемный, стихийный характер и не имеют значимых для работника поощрений.

Кроме того, в большинстве компаний поощряются лишь те предложения, в которых можно определить экономический эффект [4]. Это приводит к потере значительного объема творческого потенциала, поскольку в компаниях, внедривших систему работы с инициативой сотрудников, количество новаций с экономическим эффектом невелико. Предложения, в которых сложно оценить экономический эффект и которые составляют основную массу поступающих от сотрудников предложений, дают огромный синергетический эффект и формируют в компании культуру творчества, создают атмосферу поддержки инициативы.

Системный, комплексный подход к поощрению идей позволит создать эффективную мотивацию персонала, достигать высокие показатели результативности работы с творческим потенциалом сотрудников.

С целью повышения стимулирования персонала организации и раскрытия их творческого потенциала предлагается программа создания системы поощрений, ориентированной на поддержку инициативы и привлечения работников к участию в делах организации. Предлагаемая программа ориентирована на создание в организациях инновационного климата, благоприятствующего свободному, творческому поиску и реализации нововведений.

Этапы программы:

1. Инициативное предложение может быть подано любым работником организации по установленной форме с кратким описанием нововведения, его целесообразности, в двух экземплярах. Один экземпляр заявки инициативного предложения инициатор помещает в «ящик обратной связи», второй экземпляр передает начальнику подразделения, в котором работает, для сведения.

2. Выемка документов из «ящика обратной связи» производится еженедельно сотрудниками отдела кадровой политики, которые передают указанные документы в комиссию по рассмотрению, в которую входят: заместитель директора по кадровой политике и правовому обеспечению, финансовый директор, технический директор.

3. При поступлении в комиссию заявки на инициативное предложение регистрируются, рассматриваются, выявляется направление инициативного предложения:

- экономия ресурсов (денежных, материальных, трудовых);
- внедрение механизмов и приспособлений, облегчающих труд;
- улучшение рабочих процессов;
- инициативные предложения по другим направлениям, в случае принесения данным инициативным предложением финансовой выгоды для организации.

Если заявка на инициативное предложение является несоответствующей деятельности организации, инициатору в недельный срок со дня получения заявки дается обратная связь о нецелесообразности внедрения инициативного предложения с указанием причин.

Нецелесообразность внедрения инициативы может быть признана из-за возникновения налоговых рисков в результате внедрения данного инициативного предложения, из-за недоступной технологии, отсутствия достаточного количества персонала для выполнения проекта, свободных средств для реализации проекта и т. д.

Заявки на инициативное предложение направляются для рассмотрения начальникам отделов, где может быть внедрено инициативное предложение, для проведения экспертизы и анализа целесообразности внедрения. Комиссией формируется список данных инициаторов и направляется в отдел мотивации персонала для поощрения инициатора в сумме 500 руб. за каждое инициативное предложение.

4. Отдел, в который была направлена заявка, в двухнедельный срок проводит экспертизу заявки, формирует ответ в комиссию по рассмотрению на целесообразность (нецелесообразность) внедрения инициативы.



**Рис. 1.** Первый этап схемы реализации процесса

5. В случае признания целесообразности внедрения инициативы комиссия по рассмотрению формирует лист визирования с включением в него необходимых заинтересованных во внедрении подразделений для получения согласования (несогласования) по расчету экономической эффективности, возможных рисков, количества персонала, необходимого для внедрения инициативы, и т. д. Инициатор (или группа инициаторов) предоставляет исходные данные для расчета по заявке на инициативное предложение.

6. При согласовании заявки необходимыми подразделениями комиссия по рассмотрению готовит материалы по данной инициативе для обсуждения на научно-техническом совете, о чем уведомляет инициатора до начала совета.

7. Комиссия по рассмотрению формирует список инициаторов в отдел мотивации персонала для поощрения в сумме 2000 руб. за каждое инициативное предложение, направленное для обсуждения на научно-технический совет. Таким образом, суммарный размер выплат за поданное предложение составляет 2500 руб. (что составляет около 5 % от средней заработной платы в

данной отрасли) и носит уже не символический характер, как на большинстве предприятий, а стимулирующий.



**Рис. 2.** Второй этап схемы реализации процесса

8. Инициатор (или группа инициаторов) в установленный срок подготавливает презентацию с обоснованием целесообразности внедрения инициативы на научно-техническом совете. Научно-технический совет может состоять из научных и инженерно-технических работников, руководителей основных научно-технических подразделений и направлений, которые могут быть привлечены из организации, а также и из приглашенных членов совета.



**Рис. 3.** Третий этап схемы реализации процесса

Внедрение программы позволит повысить трудовое стимулирование работников – предоставит возможности продвижения по службе наиболее инициативным работникам, приумножит их роль в участии управлением предприятием.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала увеличат эффективность деятельности предприятия, помогут внедрить проактивную политику в отношении персонала и оставаться предприятиям нефтегазовой отрасли одними из самых привлекательных работодателей на рынке.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. LEVINE Bridge: Нефтегазовая отрасль. – URL: <http://www.levinebridge.com/ru/practice/oilandgas> (дата обращения: 19.12.2013).

2. Крисанов В.А. Управление мотивацией персонала на промышленных предприятиях: На примере предприятий металлургического комплекса: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. – Нижний Новгород, 2005. – 210 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева и др. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 530 с.
4. Литти С. Regretum mobile идей: материальное стимулирование // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 8. – С. 20–25.
5. Российский статистический ежегодник: Прием и выбытие работников по видам экономической деятельности / В.Л. Соколин и др. – М., 2005–2012. – 161 с.
6. Unlocking Motivation in staff // Learning&development. London, 2013. – URL: <http://www.managementcentre.co.uk/knowledgebase/unlocking-motivation-in-staff> (дата обращения: 21.01.2014).

*Поступила 01.02.2014 г.*