

**Салько Мирослава Геннадьевна,**

*доцент кафедры Менеджмент в отраслях ТЭК,*

*Тюменский индустриальный университет, г. Тюмень*

*e-mail: salkomg@tyuiu.ru*

## **РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА**

**Аннотация:** В статье изложен краткий анализ проблем, связанными с неэффективной системой мотивации и стимулирования труда персонала отраслевого сектора экономики, среди которых можно выделить высокую текучесть кадров; низкую производительность труда; конфликтность; снижение вовлеченности и др. Представлен обзор теоретико-методических направлений, способствующих активации мотивационной системы персонала. Предложенные комплексные намерения, позволяют повысить результативность и качество управления человеческими ресурсами компании, развить вовлеченность и компетентность, создать продуктивные отношения руководства и коллектива, сократить проявления кадрового кризиса для компаний.

**Annotation.** The article presents a brief analysis of the problems associated with an ineffective system of motivation and stimulation of labor of personnel of the industrial sector of the economy, among which one can highlight high staff turnover; low labor productivity; conflict; decreased involvement, etc. An overview of theoretical and methodological directions that contribute to the activation of the motivational system of personnel is presented. The proposed comprehensive intentions allow to increase the effectiveness and quality of human resource management of the company, develop involvement and competence, create productive relations between management and the team, reduce manifestations of the personnel crisis for companies.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование трудовой деятельности, управление человеческими ресурсами, корпоративная культура, производительность труда.

**Keywords:** motivation, stimulation of labor activity, human resource management, corporate culture, labor productivity.

Неблагоприятные трансформации современной экономико- политической ситуации как в мировом сообществе, так и на территории отечественного государства привели к ряду проблем в области менеджмента персонала. В российских компаниях, в том числе и отраслевого сектора откликом на триггеры рынка (эпидемиологические и геополитические) являются снижение мотивации персонала, неэффективное стимулирование труда или его отсутствие [1]. Следствием чего можно выделить прогрессию текучести кадров, снижение результативности труда, рост неудовольствия и напряженности среди персонала. Обозначенные проблемы способствовали переосмыслению автором статьи подходов в отношении управления человеческими ресурсами предприятия, рассматривая работников в качестве стратегического актива компании, его человеческого капитала.

Мотивации персонала является сложно структурированный комплекс, который вызывают поведенческие инициации человека [2,3]. Данная система активации побуждений может быть рассмотрена как совокупность таких элементов (потребности, мотивы, намерения и стремления), которые задают вектор поведения, и, как заряд, запускающий зарождение мотивов и направленность процессов, активируют и поддерживают поведенческую реакцию на определенном пороге [6]. Мотивация является инструментом активации, концентрации и стабилизации тех или иных стремлений для достижения поставленной цели [8].

Побуждение к деятельности (труду, работе) приходится частью системы всех мотивов человека, оно зарождается на этапе детства, и проявляется в течение всей жизни, как метрика мотивации профессиональной деятельности. В научных кругах, в основе этапа происхождения мотива труда лежат следующие составляющие: потребность, благо, мотив и деятельность (рисунок 1).

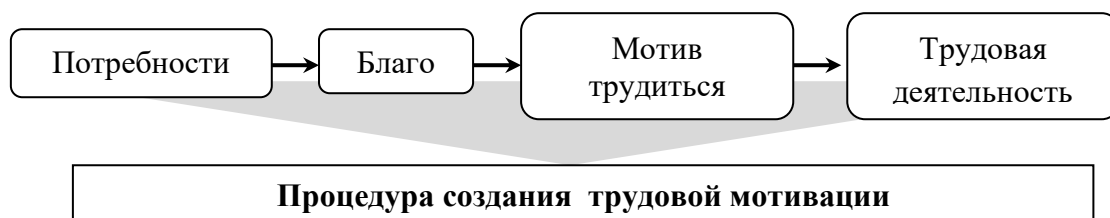


Рисунок 1 – Структурные элементы трудовой мотивации

Осознание недостатка в чем-либо (потребность), порождает желание получить некоторая ценность (выгода). Потребности в большинстве случаев активны и влекут человека к действиям, вектором которых является удовлетворение этих желаний. Награда за проделанную работу является благом, которое является частью любой среды и создает чувство благополучия и удовлетворения желаемого. Однако, важно учесть, что между выгодой и желательностью не всегда имеется прямая корреляция, благо одного рода может удовлетворить разные потребности человека, и в то же время, одни и те же нужды могут быть утолены одним благом [7].

Собственно трудовая мотивация является цепочкой обоснования и осознанного выбора способа участия индивидуума в трудовой деятельности, она несет для него как содержательный так и функциональный смысл [5].

В современных организациях мотивация персонала, является ключевой функцией кадрового менеджмента, элементом эволюции корпоративной культуры, управленческой практикой формирования и развития персонала. Эффективная реализация стимулирования работников способствует рационализации бизнес-процессов, оказывает положительное влияние на коммерческие, организационные и производственные аспекты деятельности компании [9].

Информационное обеспечение организации мотивационной системы в организации позволяет выстроить систему координации трудовой деятельности на основе действующего законодательства (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ), а также разработанных и внедренных внутренних нормативных

документов (Положение об оплате труда, Положение о системе мотивации и стимулирования) [4].

Исследование потребностей человеческого ресурса предприятия является методически сложной задачей, так как выбор инструментов и способов решения основан на сложившейся модели мотивационного процесса. Методы изучения мотивации персонала, в общем, дифференцируются на психологические и социологические.

Психологические методы значимы на стадии выявления ценностей при найме и отборе персонала, исследовании стремлений к достижениям при формировании кадрового резерва, а так же диагностики (с учетом специфики трудовых функций) профессионального и эмоционального выгорания[2]. Социологический инструментарий базируются на применении разнообразных опросов, анкет. Исследования полученных субъективных метрик респондентов позволяют судить о структуре и интенсивности мотивов его поведения [2].

Определение подходов и методов оценки эффективности стимулирования работников компании осуществляется исходя из задач управления человеческими ресурсами: привлечение и удержание работника; рост производительности труда; дисциплинарная составляющая и пр. [5,9]. Взаимосвязь целей системы мотивации и стимулирования персонала организации проявлением ее эффективности представлена на рисунке 2.



## Рисунок 2 – Влияние контекста целей системы мотивации на ее эффективности

Кадровая политика предприятия нефтегазового комплекса нацелена на обеспечение достаточного и своевременного удовлетворения текущих и стратегических нужд в человеческих ресурсах посредством его комплектования необходимым количеством и качеством [3,5]. Компания активно инвестирует в развитие данного актива, создает условия для реализации трудового потенциала. Анализ распределения персонала показал ежегодное увеличение удельного веса административно-управленческого персонала (с 15% до 17,3%) и удельного веса специалистов (с 10,4% до 13,1%). Однако, отмечается ежегодное снижение удельного веса основных работников (рабочие) с 70,5% до 63,3%, что оценивается крайне негативно.

Особым триггером роста производительности труда является показатель эффективного использования рабочего времени. Проведенные исследования нефтяной компании выявили, что функциональность рабочего времени снижается. Этому свидетельствует уменьшение коэффициента использования рабочего времени, числа дней, отработанных одним рабочим и средней продолжительности рабочего дня.

В рисунке 3 представлены показатели движения персонала за исследуемый период.

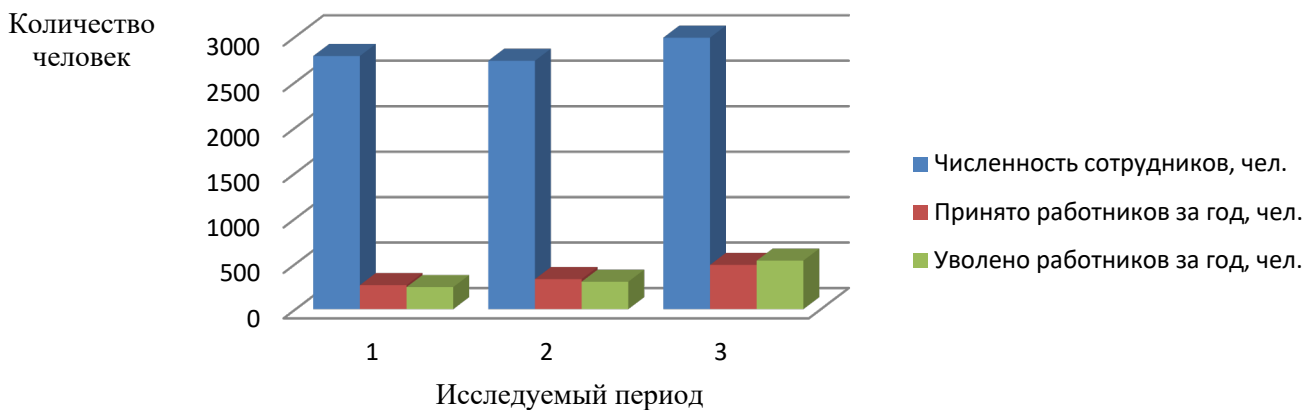
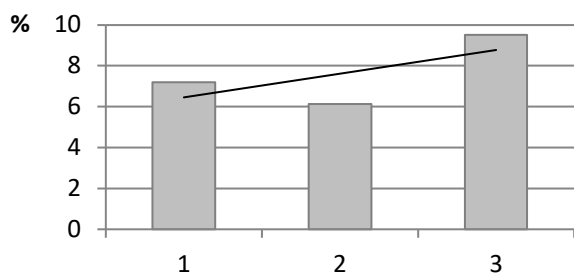


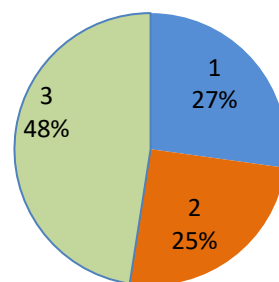
Рисунок 3 - Показатели движения персонала компании за исследуемый период

Показатель текучесть кадров (рис.4 а,б ) свидетельствует о его динамическом росте, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.



а

Исследуемый период



б

Рисунок 4 – а) Динамика текучести кадров компании за исследуемый период

б)-Процент увольнения работников по причине текучести в компании за исследуемый период

Показатели эффективности кадрового менеджмента отражены в таблице 1

Таблица 1-Динамика эффективности управления кадрами за исследуемый период

Показатель	исследуемый период		
	I	II	III
Коэффициент оборота по приёму	0,118	0,13	0,128
Коэффициент оборота уволенных	0,097	0,110	0,123
Коэффициент общего оборота	0,215	0,220	0,241

Оценка системы оплаты труда сотрудников отраслевого предприятия

также показал, что в ней присутствует тенденция к сокращению материального стимулирования в зависимости от места должности в иерархии управления. Чем более низкую должность занимает сотрудник, тем меньше он получает вознаграждение в качестве денежного стимула. При подобном парадигме стимулирования сумма финансового поощрения в виде премий становится реальным мотивационным инструментом в основном для персонала ведущей, главной и высшей должностной ступени. Однако, для рабочих специальностей такая система не прогрессивна. Итоги социологического опроса работников предприятия (менеджеров, специалистов и рабочих групп) о мотивах к трудовой деятельности обозначили острую потребность персонала в материальных стимулах, важность гарантии работы и стабильность положения, рабочие группы акцентировали финансовое поощрение и повышение квалификации.

Анализ системы мотивации труда персонала отраслевого предприятия показал, что социальный пакет нуждается в расширении; работникам не ясно как может быть оценен личный вклад каждого, что указывает на низкую вовлеченность в процессы; система оплаты труда нуждается в оптимизации; программы обучения необходимо совершенствовать; действующая система мотивации носит больше формальный характер. Для решения намеченных дилемм в организации нефтегазового комплекса необходимо реализовать профессионально выстроенные системы мотивации персонала и стимулирования труда. Целесообразно обеспечить согласованность личных и профессиональных интересов сотрудников, их соответствие целям и задачам, стоящим перед организацией, использовать прогрессивные диджитл-технологии в процессе адаптации персонала, а также в контексте развитии корпоративной культуры [3].

Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда во многом зависит от профессиональной, социальной, креативной активности каждого сотрудника предприятия, его вовлеченность в бизнес-процессы, что, конечном итоге, влияет на конкурентоспособность деятельности всего предприятия.

## Литература

1. Басуева, С. Н. Методические положения по обоснованию и совершенствованию стратегического развития / С. Н. Басуева, Н. П. Дебердиева // Векторы социально-экономического развития России: современные вызовы и возможности. – Чебоксары : ООО «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 17-27. – DOI 10.31483/r-109890. – EDN LGCYXV. - Текст : непосредственный.
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. - 2-е изд., испр. и доп. - М : Издательство Юрайт, 2023. - 249 с. - Текст : непосредственный.
3. Дебердиева, Н. П. Использование диджитл-технологий в управлении корпоративной культурой предприятия / Н. П. Дебердиева, А. А. Проценко // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий : материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 15 декабря 2023 года. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. – С. 49-53. – Текст : непосредственный.
4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 172 с. - Текст : непосредственный.
5. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва : Юрайт, 2023. - 168 с. - Текст : непосредственный.
6. Макеев, В. А. Психология управления : учебное пособие для вузов / В. А. Макеев. - 3-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2025. - 288 с. - Текст : непосредственный.
7. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 424 с. -Текст : непосредственный.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминьяк, Г. Жушман, М. А.

Экземпляров. - Москва : Юрайт, 2025. - 279 с. - (Высшее образование). - Текст : непосредственный.

9. Технологическое предпринимательство: учебник / М. В. Вечкасова, Е. М. Дебердиева, О. В. Ленкова [и др.]. – Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2024. – 167 с. – Текст : непосредственный.

### **Literature**

1. Basueva, S. N. Methodological provisions for the substantiation and improvement of strategic development / S. N. Basueva, N. P. Deberdieva // Vectors of socio-economic development of Russia: modern challenges and opportunities. - Cheboksary: OOO "Publishing house" Sreda ", 2024. - P. 17-27. - DOI 10.31483 / r-109890. - EDN LGCYXV. - Text: direct.

2. Gorlenko, O. A. Personnel management: a textbook for universities / O. A. Gorlenko, D. V. Erokhin, T. P. Mozhaeva. - 2nd ed., corrected. and additional. - M: Yurait Publishing House, 2023. - 249 p. - Text: direct.

3. Deberdieva, N. P. Use of digital technologies in managing the corporate culture of an enterprise / N. P. Deberdieva, A. A. Protsenko // Actual issues of sustainable development of regions, industries, enterprises: materials of the international scientific and practical conference. In 2 volumes, Tyumen, December 15, 2023. - Tyumen: Tyumen Industrial University, 2024. - Pp. 49-53. - Text: direct.

4. Isaeva, O. M. Human Resources Management: a textbook and practical course for universities / O. M. Isaeva, E. A. Priporova. - 2nd ed. - Moscow: Yurait Publishing House, 2025. - 172 p. - Text: direct.

5. Kruglov, D. V. Strategic personnel management: a textbook for universities / D. V. Kruglov, O. S. Reznikova, I. V. Tsygankova. - Moscow: Yurait, 2023. - 168 p. - Text: direct.

6. Makeev, V. A. Psychology of Management: a textbook for universities / V. A. Makeev. - 3rd ed., reprinted. - St. Petersburg: Lan, 2025. - 288 p. - Text: direct.

7. Morgunov, E. B. Personnel management: research, assessment, training: textbook for universities / E. B. Morgunov. - 3rd ed., revised. and additional. - Moscow: Yurait Publishing House, 2020. - 424 p. -Text: direct.

8. Motivation and stimulation of labor activity: a textbook and practical training for universities / E. A. Rodionova, V. I. Dominyak, G. Zhushman, M. A. Ekzempliarov. - Moscow: Yurait, 2025. - 279 p. - (Higher education). - Text: direct.

9. Technological entrepreneurship: textbook / M. V. Vechkasova, E. M. Deberdieva, O. V. Lenkova [et al.]. - Tyumen: Tyumen Industrial University, 2024. - 167 p. - Text: direct.