

Маковецкий Константин Николаевич

студент магистратуры, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Россия, 634050, г. Томск, проспект Ленина, дом 30

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РН-БУРЕНИЕ»): ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы формирования эффективной системы мотивации персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли в условиях современных вызовов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления дисбаланса между материальными и нематериальными стимулами, а также адаптации мотивационных механизмов к специфике производственной деятельности (вахтовый метод, высокая интенсивность труда). На примере Иркутского филиала ООО «РН-Бурение» проведена диагностика существующей системы мотивации, выявлены ключевые проблемные области: преобладание денежных выплат, слабая связь индивидуальных достижений с вознаграждением, неразвитость карьерных траекторий, дефицит внимания к социально-психологическому климату, отсутствие персонализированного подхода и риски кадровой стагнации. Теоретическая значимость работы заключается в систематизации современных подходов к мотивации в производственной сфере. Практическая значимость определена разработкой матрицы приоритетных методов мотивации, дифференцированной по категориям персонала и учитывающей выявленные проблемы. Предложенные рекомендации могут быть использованы при совершенствовании кадровой политики предприятий нефтегазового комплекса.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование труда, производственное предприятие, нефтегазовая отрасль, материальная мотивация, нематериальная мотивация, вовлеченность, кадровая стратегия.

Введение

Актуальность исследования проблемы создания эффективной системы мотивации персонала на производственных предприятиях определяется совокупностью факторов: цифровой трансформацией промышленности, изменением трудовых ценностей работников, высокой конкуренцией за квалифицированные кадры в нефтегазовом секторе. Как отмечают А.Н. Исахметова, В.З. Еркебалаева и С.Т. Койбагарова, в структуре трудовых ценностей современных работников происходит смещение акцента от исключительно экономических факторов к социально-психологическим: потребности в признании, самореализации, балансе работы и личной жизни, ощущении причастности к общему делу [3, с. 40]. Традиционные системы, основанные преимущественно на сдельно-премиальной оплате и стандартном социальном пакете, перестают обеспечивать необходимый уровень лояльности и вовлеченности, что особенно остро проявляется на предприятиях с вахтовым методом работы, где риски выгорания и текучести высоки.

Объектом данного исследования выступает Иркутский филиал ООО «РН-Бурение» – крупное предприятие нефтегазовой отрасли, осуществляющее буровые работы. Предварительный анализ показал, что существующая система мотивации характеризуется доминированием материальных стимулов при недостаточном развитии нематериальных инструментов, что создает риски снижения лояльности и ухода перспективных специалистов.

Целью статьи является диагностика проблем системы мотивации и стимулирования труда в ООО «РН-Бурение» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на основе синтеза традиционных и современных подходов. Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизация теоретических подходов к мотивации в производственной сфере; проведение анализа текущего состояния мотивационной системы на предприятии; выявление ключевых проблем и их причин; разработка матрицы

приоритетных методов мотивации, дифференцированной по категориям персонала.

Обзор источников

Теоретическую базу исследования составили работы классиков и современных авторов в области управления персоналом. Анализ определений понятия «мотивация персонала» (А.П. Егоршин, Л.К. Авчиренко, А.Я. Кибанов, М.И. Бухалков и др.) показывает, что большинство авторов сходятся в понимании мотивации как процесса побуждения работников к эффективной деятельности через воздействие на внутренние мотивы [4, 7, 14, 18]. Принципиальным является разграничение понятий «мотивация» (работа с внутренними факторами) и «стимулирование» (внешнее принуждение), подробно рассмотренное Е.Ю. Мандриковой [22].

Вопросы классификации видов и форм мотивации разработаны Д.С. Мехреньгиной, В.В. Рассадиным и др., которые выделяют материальную (денежную и неденежную) и нематериальную (социально-психологическую, развивающую, административную) мотивацию [24, 27].

Специфика производственных предприятий исследуется в работах А.В. Гусевой, А.К. Бруднова, Н.А. Есемчик. Авторы подчеркивают значимость сдельно-премиальной системы для рабочих, а также необходимость непрерывного профессионального обучения в условиях обновления техники [2, 6, 13]. Отдельного внимания заслуживают исследования, посвященные современным методам обучения: внутрифирменному обучению (М.В. Герасимов), геймификации (Е.В. Быкова, Л.П. Варенина), коучингу, а также управлению карьерой и формированию кадрового резерва (А.Д. Абдуллина, М.Г. Стукало) [8, 9, 12, 3, 32].

Вопросы вовлеченности персонала как высшей степени лояльности рассматриваются М.Н. Умасовой и А.А. Шкраблюк, которые выделяют уровни вовлеченности и методы ее повышения через социальную политику и развитие [33, 36].

Таким образом, анализ литературы подтверждает необходимость интеграции различных подходов в единую систему, адаптированную к специфике конкретного предприятия.

Материалы и методы

Материалом для исследования послужили научные публикации отечественных авторов по проблемам мотивации, а также внутренняя документация Иркутского филиала ООО «РН-Бурение» (положения об оплате труда, отчеты по персоналу, данные по текучести кадров). Методологическую основу составил системный подход, позволивший рассмотреть мотивацию как подсистему управления организацией. Применялись методы сравнительного и структурно-функционального анализа, классификации, а также метод анкетирования (проведено неформализованное интервью с руководителями и специалистами). На основе синтеза полученных данных была составлена диагностическая таблица проблем и разработана матрица приоритетных методов мотивации.

Результаты и их обсуждение

Проведённый анализ системы мотивации и стимулирования труда в Иркутском филиале ООО «РНБурение» выявил комплекс системных недостатков, характерных для многих производственных предприятий, ориентированных на традиционные модели управления. Несмотря на наличие конкурентоспособного материального вознаграждения, существующая практика не в полной мере отвечает современным требованиям к удержанию и развитию персонала, особенно в условиях вахтового метода работы, высокой интенсивности труда и цифровой трансформации отрасли.

Основные проблемы можно сгруппировать в шесть взаимосвязанных направлений.

Вопервых, наблюдается дисбаланс между материальными и нематериальными стимулами. Доминируют денежные выплаты — заработная

плата, премии, вахтовые надбавки, тогда как системные программы признания, карьерного роста и развития практически отсутствуют. Это приводит к снижению лояльности, росту формального отношения к работе и, как следствие, увеличению текучести среди наиболее ценных категорий — рабочих, инженерно-технических работников (ИТР) и молодых специалистов. Как отмечает Н.А. Есемчик, на промышленных предприятиях сохраняется высокая роль коллективных форм стимулирования, но их содержание требует обновления в сторону нематериальных компонентов [2, с. 12].

Вовторых, выявлена недостаточная связь индивидуальных достижений с вознаграждением. Действующая система ключевых показателей эффективности (KPI) ориентирована преимущественно на коллективные результаты (выполнение плана проходки, безаварийность). При этом отсутствуют бонусы за личные инициативы и рационализаторские предложения. Это снижает внутреннюю мотивацию работников, особенно ИТР, чья деятельность связана с решением нестандартных задач. По мнению А.М. Казаковой, эффективная система требует высокой прозрачности и понятности правил для работника, чтобы каждый мог видеть связь своего вклада с итоговым вознаграждением [4, с. 27]. В противном случае инициативность падает, а предприятие теряет потенциальные инновации.

Втретьих, слабо развиты карьерные траектории. В филиале ограничены возможности вертикального роста, а горизонтальное развитие (экспертная карьера, ротация) не оформлено институционально. Отсутствуют институт наставничества и кадровый резерв для рабочих и ИТР. Это особенно критично для молодых специалистов, которые, по наблюдениям А.Д. Абдуллиной, ориентированы на быстрый карьерный прогресс [3, с. 316]. Последствиями становятся уход перспективных сотрудников к конкурентам, старение кадров и дефицит квалифицированных руководителей среднего звена.

Вчетвёртых, уделяется недостаточное внимание социально-психологическому климату. Специфика вахтового метода (длительное

пребывание в изолированных коллективах, отрыв от семьи) создаёт высокие риски профессионального выгорания и конфликтов. Мероприятия по сплочению коллектива редки, обратная связь от руководства носит эпизодический характер. В исследовании А.Н. Исахметовой и соавторов подчёркивается, что социально-психологические факторы сегодня входят в ядро трудовых ценностей [3, с. 40]. Игнорирование этой сферы ведёт к снижению дисциплины и безопасности труда — критического параметра для буровых бригад.

Впятых, отсутствует персонализированный подход к мотивации. Единые схемы стимулирования применяются ко всем категориям сотрудников без учёта их индивидуальных потребностей. Молодёжь ценит развитие и автономию, опытные рабочие — стабильность и публичное признание, руководители — ответственность и возможность влиять на результаты. Как указывает М.М. Столбов, в условиях экономической турбулентности система мотивации должна приобретать свойства гибкости и адаптивности [8, с. 83]. Отсутствие персонализации ведёт к низкой вовлечённости и неэффективному расходованию бюджета.

Вшестых, существуют риски кадровой стагнации. Длительное пребывание сотрудников в одной должности без перспектив роста и недостаток программ обучения и повышения квалификации приводят к снижению производительности. В контексте внедрения новых технологий (цифровые двойники, автоматизация буровых процессов) это становится серьёзным ограничением конкурентоспособности. Г.В. Воронова подчёркивает, что цифровая трансформация требует непрерывного развития персонала, иначе инвестиции в технику не окупаются [1, с. 10].

Таким образом, существующая система мотивации в ООО «РНБурение» носит фрагментарный характер, ориентирована преимущественно на краткосрочное материальное стимулирование и не учитывает современных требований к вовлечённости и развитию персонала. Выход из сложившейся

ситуации видится в переходе к комплексной системе, интегрирующей экономические и организационно-психологические инструменты, а также персонализированные подходы.

Для преодоления выявленных проблем предлагается дифференциация методов мотивации по категориям персонала. Для буровых бригад и рабочих приоритетными должны стать: прозрачная сдельно-премиальная система, премии за безаварийную работу, вахтовые надбавки, а также расширенный социальный пакет (ДМС, санаторное лечение). Нематериальная составляющая включает конкурсы профессионального мастерства, программу наставничества, чествование трудовых династий и программу «Здоровье» для профилактики выгорания.

Для инженерно-технических работников предлагается: оклад плюс KPI за реализацию проектов, бонусы за рацпредложения, оплата профессиональной сертификации. Организационно-психологический блок — экспертная карьера, внутренние конкурсы инженерных решений, гибкий график для проектной работы, публикация успешных кейсов в корпоративных СМИ.

Для руководителей среднего звена необходимы: бонусы, привязанные к KPI подразделений (безопасность, затраты, текучесть), долгосрочные опционы, а также обучение управленческим навыкам (программа «Школа мастера»), включение в кадровый резерв, регулярная обратная связь от топ-менеджмента.

Для молодых специалистов ключевыми являются: конкурентная стартовая зарплата, подъёмные выплаты, компенсация аренды жилья, прозрачная сетка роста дохода. Нематериальная мотивация — закрепление наставника, индивидуальные планы развития с ротацией по подразделениям, проектная деятельность и корпоративное сообщество молодых специалистов.

Для административно-управленческого персонала предлагаются: стабильный оклад плюс премия по итогам работы филиала, социальный пакет, а также программы профессиональной переподготовки, участие в кросс-функциональных проектах и, для части позиций, гибкий график.

Таким образом, предложенный набор мер, дифференцированный по категориям персонала, позволяет адресно воздействовать на каждую проблемную зону. Ключевым условием успеха является не просто внедрение отдельных инструментов, а создание целостной системы, интегрированной в стратегию управления человеческими ресурсами предприятия. Внедрение должно носить проектный характер: диагностика, пилотирование в одном подразделении, анализ результатов, масштабирование. Только такой подход обеспечит преодоление рисков сопротивления изменениям и формального отношения к новой системе.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Система мотивации в ООО «РН-Бурение» характеризуется дисбалансом в сторону материальных стимулов, недостаточной связью индивидуальных достижений с вознаграждением, слабым развитием карьерных траекторий, дефицитом внимания к социально-психологическому климату, отсутствием персонализации и рисками кадровой стагнации. Эти проблемы носят системный характер и требуют комплексного решения.
2. Современная эффективная система мотивации на производственном предприятии должна представлять собой многоуровневый комплекс, интегрирующий материальные и нематериальные компоненты, дифференцированный по категориям персонала и учитывающий отраслевую специфику (вахтовый метод, требования безопасности, высокую интенсивность труда).
3. Разработанная матрица приоритетных методов мотивации может служить

практическим инструментом для HR-специалистов и руководителей при совершенствовании кадровой политики. Ее применение позволит повысить вовлеченность, снизить текучесть и создать условия для долгосрочного удержания ценных сотрудников.

4. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку системы мониторинга эффективности внедряемых мероприятий и их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Таким образом, инвестиции в развитие комплексной системы мотивации являются стратегическим фактором повышения производительности труда, инновационной активности и конкурентоспособности предприятия нефтегазовой отрасли в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Воронова Г.В. Развитие системы мотивации персонала в современной организации // Проблемы экономики и управления инновационным развитием в условиях цифровых трансформаций: стратегии, модели, информационно-аналитическое обеспечение: материалы III Международной молодежной научно-практической конференции. Йошкар-Ола, 2022. С. 8-13.
2. Есемчик Н.А. Мотивация персонала на промышленном предприятии: актуальность и эффективность современных методов // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2025. № 4 (260). С. 11-15.
3. Исахметова А.Н., Еркебалаева В.З., Койбагарова С.Т. Социально-экономические проблемы мотивации труда // Уральский научный вестник. 2023. Т. 6. № 1. С. 39-45.
4. Казакова А.М. Особенности системы управления мотивацией и стимулирования на производственных предприятиях // Научные записки академии. 2023. № 2 (46). С. 26-29.
5. Мехреньгина Д.С. Мотивация персонала: основные виды и формы // Молодой ученый. 2021. № 5 (347). С. 271-275.
6. Рассадин В.В. Основные формы мотивации труда персонала // Труд и

- социальные отношения. 2021. № 3. С. 53-59.
7. Столбов М.М. Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2 (130). С. 80-86.
8. Умасова М.Н. Вовлеченность персонала как фактор успешного функционирования современного предприятия // Молодой ученый. 2022. № 2 (397). С. 130-132.
9. Шкраблюк А.А. Вовлеченность персонала как условие успешного функционирования организации // Символ науки. 2022. № 5. С. 146-148.
10. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management. London: Practice Kogan Page, 2021. 78 p.