УДК [331.101.3:005.966]:622.276/.279

Гайсина Л.М.

Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России

В статье рассматриваются вопросы соотношения профессионального и карьерного роста с системой мотивации. Эмпирическим путём доказывается, что отсутствие перспектив профессионального развития и карьерного продвижения демотивирует персонал, что приводит к низкой производительности труда и отсутствию лояльности к работодателю.

Ключевые слова: профессиональное развитие, карьерный рост, мотивация, демотивация, персонал, нефтегазовый комплекс.

Сегодня в условиях жёсткой конкурентной борьбы дальнейшее развитие компаний нефтегазового комплекса (НГК) зависит в первую очередь от того, смогут ли они создать условия для роста и развития своего интеллектуального капитала, носителями которого являются ее сотрудники с их социокультурными характеристиками и личностно-психологическими качествами. Выиграет только тот, кто понимает ценность данного капитала, кто умеет работать с людьми, т.е. мотивировать. Поэтому вопросам трудовой мотивации сотрудников крупные нефтегазовые компании стараются уделять самое пристальное внимание. Она остается для них одной из самых актуальных и, к сожалению, самой не разрешенной в практическом плане проблемой.

Трудовая мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах[1].

Одной из сложнейших проблем НГК на сегодняшний день является выстраивание социального лифта в компании. Для высокой мотивации человеку необходимо понимать, чего именно ждет от него компания; при каких условиях он получит вознаграждение, есть ли у него возможности для дальнейшего служебного и профессионального роста.

С целью изучения мотивационных факторов, влияющих на трудоустройство кандидатов нефтегазовой отрасли, мы провели в 2008 г. социологическое исследование. Основным методом сбора данных явился социологический опрос руководителей и специалистов российских нефтегазовых компаний. Опрос проводился в подразделениях компании ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Лукойл», ОАО «Удмуртнефть», ОАО «Татнефть», ОАО «АК «Транснефть», ОАО «Северные магистральные нефтепроводы».

Количество опрошенных составило 1570 человек разных должностных категорий: превалируют менеджеры среднего звена и специалисты. Анализ показал, что основными мотивами трудоустройства в российские компании НГК являются стабильные условия труда (68,8%), высокая заработная плата (45,7%), интересная работа (36,2%), отношения в коллективе (29,7%), карьерный рост (26,3%), наличие социального пакета (20,1%) и др. (рисунок 1).

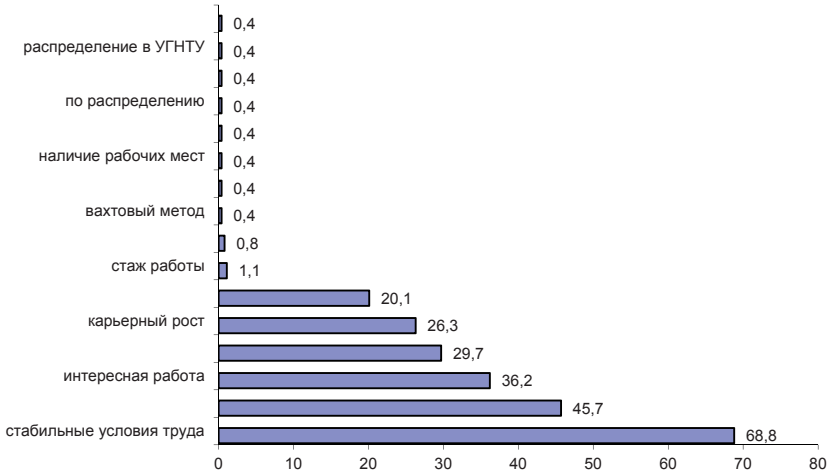


Рисунок 1 – Мотивы трудоустройства (в % от числа опрошенных)[2]

Полезно будет обратить внимание на такой фактор мотивации работы в НГК, как удовлетворенность карьерой сотрудников компании. Выясняется, что достаточно большое число факторов может способствовать появлению этого чувства.

Среди них можно назвать:

1. Степень востребованности профессиональных навыков и знаний сотрудника.

2. Степень соответствия планов организации и самого сотрудника относительно его (ее) карьерного продвижения.

3. Степень уверенности сотрудника в своем будущем карьерном продвижении в рамках организации.

4. Справедливость при оплате труда в сравнении с оплатой труда других сотрудников организации, выполняющих такую же работу.

5. Справедливость при оценке проделанной работы и при выдвижении сотрудников на более высокие посты.

Удовлетворенность сотрудника своим карьерным продвижением, в свою очередь, тесно взаимосвязана с такими понятиями, как удовлетворенность трудом и карьерные обязательства.

Чувство неудовлетворенности сотрудников трудом резко возрастает: 1) в случае несправедливых решений руководства выдвинуть кого-либо по результатам текущей работы на более высокие посты; 2) при контроле и оценке качества работы сотрудника руководство из добрых побуждений ищет негативные моменты производственной деятельности, дабы улучшить, ускорить и исправить. В результате сотрудник получает поток негативной обратной связи. Если ожидания не оправдываются, у сотрудника возникает ощущение, что организация его обманула. Постепенно мотивация теряется, а эффективность снижается день ото дня. Учет этих фактов для организации имеет очевидные последствия: руководство не должно давать обещания, которые оно потом не сможет выполнить, и должно создавать условия, чтобы все выдвижения сотрудников на более высокие посты осуществлялись честно, а остальные сотрудники это ясно понимали бы и таким образом были мотивированы к более эффективному труду. Нельзя на уровне идеологии снижать самооценку сотрудников, т.к. это демотивирует персонал.

Специалисты Службы исследований компании HeadHunter провели исследование настроений российских работников и выяснили, что демотивирует персонал различных компаний. Опрос проводился с 23 по 30 января 2014 года среди 2426 представителей различных профессий. Предыдущий подобный опрос проводился в 2010 году.

Как отмечено респондентами самым главным демотиватором является отсут-

ствие профессионального и личностного развития (59% в 2010 г. и 55% в 2014), следом идёт экономический демотиватор (59% и 53% соответственно), так же демотивирует сама угнетающая деятельность (38% и 42% соответственно), осознание бесполезности своего занятия демотивирует 35% персонала и 37% соответственно, некомфортные условия труда являются причиной потери мотивации у 29% персонала и у 24% соответственно, плохие отношения с коллегами и начальством являются причиной ухудшения эмоционального фона у 19% сотрудников и не только у 20% и 9% соответственно (рисунок 2).



Рисунок 2 – Что демотивирует сотрудников на работе[3]

С целью выявления проблемных мест в управлении карьерой нами было проведено в 2013 году интервьюирование работников нескольких предприятий нефтегазового комплекса Республики Башкортостан. Отвечая на вопрос о возможности продвижения вверх по «служебной» лестнице, многие отметили слабую возможность, так как зачастую на руководящие должности принимаются люди со стороны и мало кто любит инициативных молодых специалистов.

Мнение работников о плане по развитию карьеры представлено на рисунке 3. Анализ показал, что 69,3% сотрудников компаний НГК на территории Республики Башкортостан высказали сомнения по поводу карьерного роста и лишь 30,7% респондентов не сомневаются в своих планах повышения карьеры.

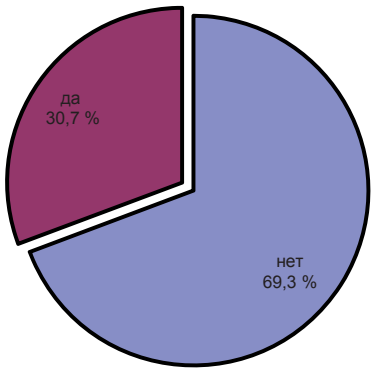


Рисунок 3 – Возможность карьерного роста в компаниях НГК (в % от числа опрошенных)[4]

Это доказывает и исследование холдинга «ANCOR Energy Services», специализирующегося на подборе персонала для нефтегазовой отрасли, проведённое в 2013 году. Согласно данным: наиболее частыми причинами смены работы, 58% кандидатов считают отсутствие перспектив профессионального развития и карьерного продвижения. По мнению респондентов, основными инструментами материальной мотивации являются наличие бонусной программы, системы премирования, привлекательного социального пакета, а также оплата обучения или зарубежных стажировок. Что характерно для рынка НГК, почти четверть отраслевых соискателей отмечают важность решения работодателем «квартирного» вопроса. С точки зрения нематериальной мотивации для сотрудников наиболее важны возможность профессионального и карьерного роста (72%), стабильность и надежность компании (57%), благоприятный климат в коллективе (47%)[5]. Что подтверждается и нашими исследованиями.

Как показывают исследования, резкое снижение темпов роста зарплат в последние годы стало причиной финансовой демотивации персонала. Это объясняется тем, что в последние два года, во исполнение известных президентских указов, на 20-25%, повышались зарплаты представителей бюджетных и социальных сфер, а у большинства прочих работников они снижались. При том, что в госкомпаниях – на фоне предпринятых изменений тарифной политики – в текущем году также были вынуждены отказаться от агрессивного повышения зарплат. И частные компании, в условиях торможения экономического роста, также оптимизируют свои издержки, в том числе на оплату труда. Определенное замедление роста зарплат наблюдалось еще в прошлом году. По данным Росстата, по итогам 2013 г. средняя номинальная зарплата работника в России выросла на 12,3% – до 29,94 руб. в месяц. В 2012 г. она повысилась на 13,9% – до 26,69 руб. В 2014 году наблюдается резкое снижение темпов роста зарплат – рост возможен лишь на 1,4%. В 2015 году рост реальной заработной платы также окажется сдержанным и не превысит 1,9%. В 2016 – 2017 гг. ожидается увеличение зарплаты в реальном выражении на 2,9-3,9%. При этом основным фактором вновь станет ускорение роста заработной платы в бюджетном секторе, за счет мероприятий по реализации майских указов Президента РФ (в отношении отдельных категорий персонала). Тогда как во внебюджетном секторе в условиях ограниченной экономической динамики, у предприятий не будет стимула для значительного повышения заработной платы (рисунок 4).

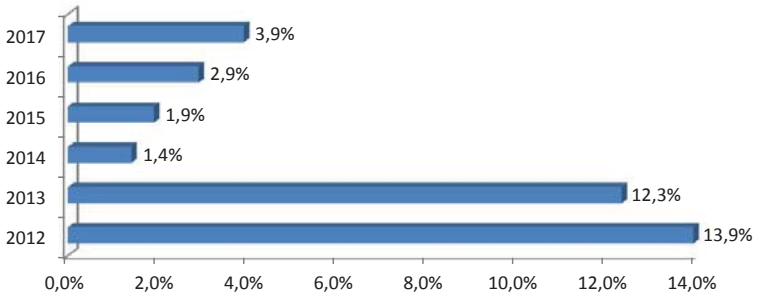


Рисунок 4 – Темпы роста зарплат в России, %[6]

Данный процесс чреват негативными последствиями как для персонала, который будет материально демотивирован, так и для компаний, где уровень производительности труда начнёт падать. Неэффективная система стимулирования персонала приводит к рестрикционизму (по Тейлору), что в итоге обостряет социальные противоречия на производстве.

Таким образом, выше перечисленные демотиваторы влияют не только на рост эффективности компаний, но и на психосоциальные факторы: сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность работника своим трудом и т.д. Дабы персонал осознал, что карьерный

рост возможен, в компаниях НГК должна быть разработана стратегия развития персонала, где чётко прописаны все критерии, на основании которых сотрудника переводят на более высокую должность, которые закреплены в корпоративных документах и прозрачны. Составление индивидуальных краткосрочных и долгосрочных планов развития персонала, приводящих к должностным изменениям, должно стать нормой для каждого сотрудника. По итогам выполнения планов открывшиеся должностные позиции должны занимать умные, амбициозные работники, которые развивались и исполняли инструкции, приказы и распоряжения. Тогда произойдёт осознание соотношения профессионального и карьерного роста с системой мотивации, т.к. на каждом грейде зафиксировано определённое количество материальных и нематериальных выгод.

[1] Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. – М.: НИБ, 2004. – С.132.

[2] Гайсина Л.М., Дорожкин Ю.Н. Управление персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса: современные социальные приоритеты. – Уфа: Изд-во «Нефтегазовое дело», 2010. – С. 79.

[3] Исследование HeadHunter: Только 38 процентов сотрудников российских компаний чувствуют себя счастливыми на работе. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. -URL: http://gtmarket.ru/blog/headhunter/2014/02/05/6595

[4] Социологический опрос сотрудников компаний НГК на территории Республики Башкортостан в 2013 г. Объем выборки – 560 респондентов.

[5] Токарева М. Половина сотрудников ТЭК меняет работу из-за отсутствия перспектив профессионального развития. Исследование АНКОР Энерджи Сервисез [Электронный ресурс]. -URL: http://www.press-release.ru/branches/oil/ed96d549bed41// – Загл. с экрана.

[6] Источник: Росстат. Рынок труда, занятость и заработная плата. [Электронный ресурс]. -URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/

References

1. Kosarenko N.N., Makarenkov N.L. Upravlenie personalom organizacii (Personnel management), M.: NIB, 2004, p..132.

2. Gajsina L.M., Dorozhkin Ju.N. Upravlenie personalom v rossijskih kompanijah neftegazovogo kompleksa: sovremennye social'nye prioritety (Personnel management in the Russian oil and gas companies: modern social priorities), Ufa: Izd-vo «Neftegazovoe delo», 2010, p. 79.

3. Issledovanie HeadHunter: Tol'ko 38 procentov sotrudnikov rossijskih kompanij chuvstvujut sebja schastlivymi na rabote (The study of HeadHunter: Only 38 percent of employees of Russian companies feel happy at work) [e-resource], Centr gumanitarnyh tehnologij. -URL: http://gtmarket.ru/blog/ headhunter/2014/02/05/6595

4. Sociologicheskij opros sotrudnikov kompanij NGK na territorii Respubliki Bashkortostan v 2013 (Sociological inquiries of company NGK in the Republic of Bashkortostan in 2013), Ob'em vyborki – 560 respondentov.

5. Tokareva M. Polovina sotrudnikov TJeK menjaet rabotu iz-za otsutstvija perspektiv pro-fessional'nogo razvitija. Issledovanie ANKOR Jenerdzhi Servisez (Half of the employees in Energy change jobs due to the lack of prospects for professional development. Survey of ANCOR Energy Services [e-resource]. -URL: http://www.press-release.ru/ branches/oil/ ed96d549bed41//

6. Istochnik: Rosstat. Rynok truda, zanjatost' i zarabotnaja plata (Source: Statisticst. Labor market, employment and salary) [e-resource]. -URL: ttp://www.gks.ru/wps/wcm/ connect/rosstat_ main/rosstat/ru/statistics/ wages/