

Осиновская Ирина Владимировна

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента в отраслях ТЭК  
Тюменского государственного нефтегазового  
университета

## РАЗВИТИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В НЕФТЕСЕРВИСНЫХ КОМПАНИЯХ

### **Аннотация:**

*В статье обосновывается необходимость совершенствования системы нематериального стимулирования на предприятиях с хорошо развитой материальной составляющей. Показана роль нематериальных стимулов в повышении эффективности труда работников и создании комфортного социального климата в организации. Выявлен ряд однотипных проблем, существующих на малых сервисных предприятиях, которые могут быть устранены за счет углубления практики использования нематериальных методов в общей системе мотивации. Предложены управленческие решения, направленные на совершенствование действующей системы нематериального стимулирования нефтесервисной компании.*

### **Ключевые слова:**

*персонал, мотивация, нематериальные стимулы, предприятие, нефтесервис.*

Osinovskaya Irina Vladimirovna

PhD in Economics,  
Assistant Professor, Department  
for Management in Fuel-Energy Complex,  
Tyumen State Oil and Gas University

## DEVELOPMENT OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE OILFIELD SERVICE COMPANIES

### **Summary:**

*The article substantiates the necessity of improving the system of non-financial incentives in companies with well-developed tangible component. The role of non-material incentives in improvement of employees' performance and creating of comfortable social environment in the organization is considered. The author discusses a number of similar problems existing in small service enterprises, which can be eliminated by improving the intangible methods of motivation in the overall motivation system. Management decisions aimed at the development of the current system of non-financial incentives at oilfield service companies are suggested.*

### **Keywords:**

*staff, motivation, non-financial incentives, enterprise, oilfield service.*

Отечественный рынок нефтесервисных услуг в настоящее время представлен достаточным количеством компаний с иностранным капиталом, функционирующих в условиях российской экономики. Менеджмент данных компаний несколько отличается от аналогичных российских предприятий. Это касается не только сферы производства, отличающейся высоким качеством оказываемых услуг, но и отношением к персоналу любой категории. Как правило, в данных компаниях персонал имеет более высокую заработную плату, различные бонусы, распространена система получения грейдов и привязки материального вознаграждения к нему. Все это предполагает наличие полной удовлетворенности персонала за счет высокой материальной составляющей. Но если посмотреть на показатели эффективности управления персоналом, то нередко можно наблюдать текучесть кадров в данных компаниях, что связано с отставанием в развитии нематериальной составляющей системы мотивации [1]. Нельзя сказать, что ее вообще нет в этих компаниях. Она обязательно присутствует, но вот степень ее проработанности и удовлетворенности ею работников различна.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании [2].

В исследованиях, проводимых Gallup, было установлено пять ключевых факторов удовлетворенности сотрудников: работники знают, что от них ожидают; соответствуют работе, которую выполняют; компания справедливо признает заслуги; выражает похвалу; чувствуется забота со стороны непосредственного начальника [3]. Исследования, проведенные HeadHunter, показали, что 62 % респондентов уверены, что в их работе есть моменты, которые важнее самого большого оклада [4].

В результате опроса работников ряда малых предприятий нефтесервисного профиля было установлено, что, несмотря на высокую заработную плату, сотрудники не всегда чувствуют заботу о себе.

Посредством развития нематериальной составляющей возможно решение следующих основных проблем, которые были выявлены в данных компаниях:

1. Сотрудники, которые имеют большой опыт в бурении, не хотят делиться своими знаниями с вновь пришедшими.

2. У сотрудников не очень развито чувство социальной значимости в компании.
3. Отсутствуют системно организованные курсы повышения квалификации. Сотрудники вынуждены самостоятельно искать необходимые курсы и в свободное время проходить их.
4. Нет четкого графика работы.
5. Отсутствует помощь вновь прибывшим сотрудникам.

Несмотря на наличие обозначенных проблем, в компании наблюдается очень низкая текучесть кадров. Проблемы были выявлены с помощью анкетных опросов сотрудников, работающих непосредственно на месторождениях (в поле).

На основании проведенного анализа и результатов, полученных в ходе опроса сотрудников одной из буровых компаний, были рассмотрены варианты управленческих решений, направленные на расширение нематериального стимулирования и охватывающие адаптационный, организационный срез управления персоналом, обучение и информационное обеспечение персонала (рис. 1) [5].

### Управленческие решения по совершенствованию системы нематериального стимулирования



**Рисунок 1 – Дополнения к существующей системе нематериального стимулирования нефтесервисной компании**

Охарактеризуем дополнения к системе нематериального стимулирования.

1. Введение практики «приветственного письма». Одна из проблем, выявленных в ходе проведения опроса, – это отсутствие помощи вновь принятым в компанию сотрудникам. Эта проблема существует на многих предприятиях. Результат такого внедрения не только будет способствовать облегчению ориентации новичков в компании, но также позволит новым сотрудникам с первых дней работы на новом месте чувствовать поддержку со стороны аппарата управления, быстрее адаптироваться в организации.

2. Второй шаг заключается в рассылке всему коллективу по электронной почте письма-анонса, включающего в себя описание предыдущего опыта вновь прибывшего сотрудника, его достижений и приветствие с пожеланием успехов. Результатом проведения данного мероприятия будет служить повышение нематериальной мотивации вновь прибывшего сотрудника и дальнейшее стимулирование его к увеличению показателей работы, раскрытию своего внутреннего потенциала.

3. Многие сотрудники одним из негативных факторов назвали неопределенность с графиком и невозможность отдохнуть между вахтами. Следовательно, необходимо ввести более четкий график работы для полевого персонала. Офисные же работники, наоборот, ценят гибкий график, установленный в компании. Для этой категории сотрудников следует оставить установленный график работы.

4. Одной из самых главных проблем в компании является отсутствие курсов повышения квалификации сотрудников, а также руководств по работе на русском языке. Следовательно, предлагается ввести дистанционное обучение технике безопасности и иностранному языку. Многие сотрудники ценят возможность изучения английского языка, полностью или частично осуществляемого за счет компании. Так как полевой персонал является для компании основным персоналом, позволяющим оказывать непосредственно целевые виды услуг, то следует совершенствовать и их уровень знаний английского языка. Для этих сотрудников, имеющих недостаточный уровень английского языка, целесообразно подготовить переводные руководства, которые помогут на начальном этапе.

Эффективность таких мероприятий дает отдачу не сразу, так как сотрудники на данный момент не очень доверяют работодателю, то есть во всем стараются увидеть подвох. В результате чего для начала необходимо заслужить доверие сотрудников, что непосредственно отразится на их лояльности и отношении к работе, на второй план уйдет безразличие к достижению результата.

Таким образом, целевое системное использование системы нематериального стимулирования при условии сохранения компенсационного пакета на конкурентном уровне, рациональной организации и безопасности труда, благоприятного морально-психологического климата может стать одним из конкурентных преимуществ компании в долгосрочной перспективе.

#### **Ссылки:**

1. Моисеев А. Нематериальное стимулирование: миф или реальность? Как пробудить внутреннюю мотивацию работников [Электронный ресурс] // DF : экон. журн. 2010. № 10 (47). Окт. С. 96–99. URL: [http://andreymoiseev.ru/wp-content/uploads/2012/03/Nemater\\_stimul.pdf](http://andreymoiseev.ru/wp-content/uploads/2012/03/Nemater_stimul.pdf) (дата обращения: 27.03.2015).
2. Нематериальное стимулирование [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pmguidе.info/2012/02/blog-post\\_27.html](http://www.pmguidе.info/2012/02/blog-post_27.html) (дата обращения: 20.10.2014).
3. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. Сер. 8. Вып. 1. С. 157–184. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/296.pdf> (дата обращения: 10.02.2015).
4. Жуков М. Нематериальные стимулы: что может быть лучше высокого оклада [Электронный ресурс] // Генеральный директор. URL: <http://www.gd.ru/articles/3361-nematerialnye-stimuly/> (дата обращения: 09.10.2014).
5. Пленкина В.В., Чижевская Е.Л., Осиновская И.В. Основы управления персоналом : учеб. пособие по направлению «Менеджмент». Тюмень, 2010. 176 с.

#### **References:**

1. Moiseev, A 2010, 'Non-financial incentives: Myth or Reality? How to awaken the inner motivation of workers', *DF: economical journal*, no. 10 (47), October, p. 96-99, retrieved 27 March 2015, <[http://andreymoiseev.ru/wp-content/uploads/2012/03/Nemater\\_stimul.pdf](http://andreymoiseev.ru/wp-content/uploads/2012/03/Nemater_stimul.pdf)>.
2. *Non-financial incentives* 2012, retrieved 20 October 2014, <[http://www.pmguidе.info/2012/02/blog-post\\_27.html](http://www.pmguidе.info/2012/02/blog-post_27.html)>.
3. Zavyalova, EK 2007, 'Non-financial incentives in modern personnel management system of Russian companies', *Herald of St. Petersburg University*, ser. 8, vol. 1, p. 157-184, retrieved 10 February 2015, <<http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/296.pdf>>.
4. Zhukov, M 2014, 'Intangible incentives: what could be better high salary', *The Director-General*, retrieved 09 October 2014, <<http://www.gd.ru/articles/3361-nematerialnye-stimuly/>>.
5. Plenkina, VV, Chizhevskaya, EL & Osinovskaya, IV 2010, *Fundamentals of human resource management: manual on "Management"*, Tyumen, 176 p.