

Теоретические особенности психологического сопровождения как инструмента повышения мотивации персонала машиностроительной отрасли

А.Ю. Крючин, Л.М. Королев

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», г. Москва

В статье рассматривается роль психологического сопровождения как инструмента решения актуальных кадровых проблем в машиностроительной отрасли. Анализируются ключевые вызовы, такие как дефицит квалифицированных специалистов и недостаточная мотивация персонала к карьерному росту. Предлагаются направления психологической поддержки, способствующие преодолению кадрового разрыва и повышению эффективности использования человеческого капитала в условиях модернизации отрасли.

***Ключевые слова:** психологическое сопровождение, карьерный рост, машиностроение, дефицит кадров, мотивация персонала, управление человеческими ресурсами.*

Введение

Машиностроительная отрасль занимает одно из ведущих мест в промышленном секторе современного мира, играя ключевую роль в обеспечении экономического роста любых стран. Успешное функционирование и инновационное развитие предприятий данной сферы немислимы без эффективного использования человеческого капитала – квалифицированного и мотивированного персонала. В условиях стремительных технологических изменений, цифровизации производственных процессов и повышения требований к качеству продукции, карьерный рост сотрудников становится одной из важнейших задач современных организаций. Он выступает не только как фактор повышения профессиональной подготовки и мотивации сотрудников, но и как залог конкурентоспособности всей компании [2, с. 397].

Однако на сегодняшний день в машиностроительной отрасли России наблюдается существенный «разрыв». С одной стороны, остро стоит проблема дефицита квалифицированных кадров, способных отвечать актуальным и перспективным вызовам индустрии. Актуальность проблемы подтверждается последними данными: по итогам января 2024 года 47% из 1000 опрошенных промышленных предприятий сообщили о нехватке работников, что стало рекордным показателем за последние десятилетия [14, с. 2]. В целом, с 2021 по конец 2023 года количество вакантных мест на производстве в

машиностроении выросло более чем в 1,5 раза, а кадровая ситуация в отрасли была оценена как критическая [6, с. 2].

С другой стороны, актуализируется проблема недостаточной мотивации имеющегося персонала к непрерывному профессиональному развитию и карьерному продвижению. Этот разрыв между потребностями отрасли в высококвалифицированных, мотивированных специалистах и реальным состоянием кадрового потенциала требует целенаправленных решений [13, с. 347].

В этих условиях психологическое сопровождение карьерного роста персонала приобретает особую значимость. Под психологическим сопровождением в контексте профессиональной деятельности мы понимаем систему, направленную на анализ профессионально-психологической культуры личности, состоящей из взаимосвязанных компонентов: интеллектуального, поведенческого и ценностно-смыслового, а также оказание воздействия на них [4, с. 58]. Оно может выступить действенным инструментом, способствующим не только развитию необходимых компетенций и повышению мотивации сотрудников, но и более эффективному использованию кадрового потенциала отрасли. Психологическая поддержка помогает выявить сильные и слабые стороны каждого работника, определить его потенциал и предложить пути для дальнейшего профессионального развития, а также снизить уровень стресса и предотвратить профессиональное выгорание.

В этой связи принципиальным является анализ роли психологического сопровождения в решении проблемы дефицита кадров и повышении мотивации персонала к карьерному росту в машиностроительной отрасли, а также определение ключевых направлений такого сопровождения для преодоления существующего кадрового разрыва.

Постановка актуальной научной проблемы

Научная проблема заключается не просто в нехватке сотрудников, а в комплексе структурных дисфункций кадрового рынка и внутриорганизационных процессов, которые носят взаимосвязанный характер. Для разработки действенных решений необходимо декомпозировать эту общую проблему на ключевые составляющие.

Первая составляющая научной проблемы – кризис квалификаций, который проявляется в нарастающем несоответствии между спросом и предложением на рынке труда в отрасли. Корень этого кризиса лежит во внешних и внутренних факторах. С одной стороны, система образования не успевает адаптироваться к стремительной технологизации производства, требующей компетенций в робототехнике, цифровом моделировании и управлении сложными системами. Это усугубляется падением престижа инженерных профессий, что сокращает приток молодых специалистов [15, с. 39]. С другой стороны, предприятия

сталкиваются с внутренними вызовами: «утечкой мозгов» в более высокооплачиваемые отрасли и естественным старением кадров, при котором процесс передачи опыта новому поколению не отлажен системно [8, с. 3]. Этот кризис проявляется в конкретных цифрах: по данным Института экономики РАН, на 2024 год дефицит кадров только в обрабатывающей промышленности составляет около 660 000 человек [18, с. 3]. Конкуренция за персонал обостряется из-за перетока кадров в оборонно-промышленный комплекс, который в 2023 году привлек более 500 000 новых специалистов. Это создает существенные трудности для гражданских предприятий; например, холдинг КАМАЗ отмечал проблемы с наймом рабочих даже при предложении конкурентной зарплаты. Наиболее острый дефицит наблюдается среди квалифицированных рабочих (проблема отмечена на 61,8% предприятий Урала), инженеров, операторов станков с числовым программным управлением и наладчиков [12, с. 3]. В результате возникает ситуация, когда даже имеющиеся специалисты часто нуждаются в переподготовке, но эффективные программы для этого отсутствуют.

Вторая, не менее значимая, составляющая проблемы – кризис мотивации существующего персонала. Этот аспект проблемы прямо связан с первым, но фокусируется на неэффективном использовании уже имеющегося человеческого капитала. Сотрудники, даже обладая необходимой базовой квалификацией, часто не видят стимулов для профессионального и карьерного роста [7, с. 81]. Ключевыми демотивирующими факторами выступают непрозрачные и непредсказуемые карьерные системы, где отсутствуют четкие критерии для продвижения. Ситуацию усугубляют ограниченные возможности для вертикального роста в компаниях с плоской структурой управления, а также неудовлетворительные условия труда и уровень заработной платы, неконкурентоспособный по сравнению с другими секторами экономики [11, с. 255]. Этот кризис наглядно иллюстрируется высоким показателем текучести персонала, который в промышленности к 2024 году достиг 42%. Опрос работников показал, что ключевыми причинами ухода являются высокие физические нагрузки, недостаточная автоматизация, переработки и отсутствие карьерных перспектив [14, с. 2]. Важным демотиватором стала проблема управленческой культуры: жесткие методы взаимодействия со стороны линейных руководителей (мастеров, бригадиров) снижают лояльность персонала. Кроме того, стимул к карьерному росту падает из-за того, что доходы высококвалифицированных рабочих часто растут быстрее, чем у линейных менеджеров, делая вертикальное продвижение менее привлекательным [5, с. 227]. Отсутствие систем нематериального поощрения и признания достижений завершает картину, формируя у сотрудников состояние стагнации и нежелание брать на себя новые, более сложные задачи.

Все ключевые кадровые вызовы комплексно отражены в интеллектуальной карте/схеме на рис. 1. Она наиболее точно отражает течение проблематики от «общего к частному».

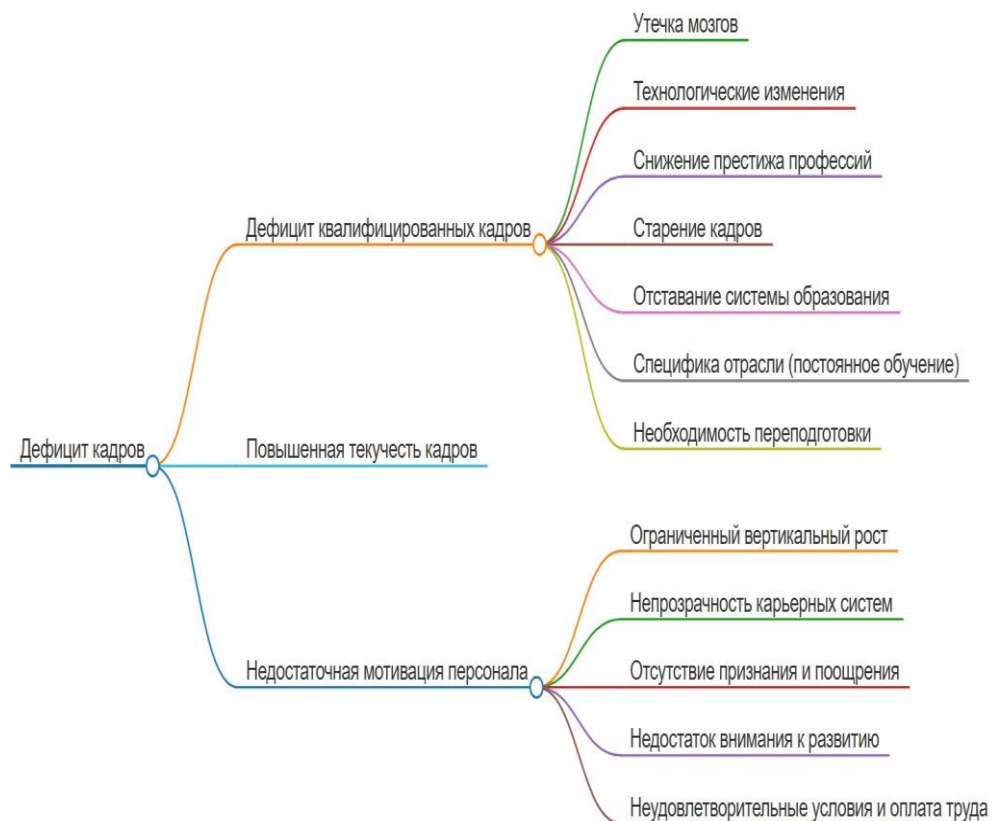


Рис. 1. Ключевые кадровые вызовы и их причины в машиностроении

Предложения по методам решения научной проблемы

Психологическое сопровождение карьерного роста предлагает комплекс инструментов и подходов, способных целенаправленно воздействовать на решение обозначенных проблем дефицита кадров и низкой мотивации персонала в машиностроительной отрасли. Эффективность такого сопровождения заключается в его системности и адаптации к специфическим потребностям как сотрудников, так и предприятий отрасли.

Для смягчения проблемы «кадрового голода» психологическое сопровождение может быть реализовано через несколько ключевых направлений. Во-первых, это профессиональная ориентация и углубленная психодиагностика. На этапе выбора профессии выпускниками и при оценке потенциала уже работающих сотрудников целесообразно применение комплекса психодиагностических методик. К ним относятся тесты способностей, личностные опросники, тесты карьерных ориентаций (например, методика «Якоря карьеры» Э. Шейна), а также структурированные и компетентностные интервью [4, с. 58]. Результаты

такой диагностики позволяют не только выявить текущий уровень развития профессионально важных качеств, но и спрогнозировать успешность в той или иной деятельности внутри машиностроительного комплекса. На основе полученных данных могут формироваться рекомендации для построения индивидуальных образовательных траекторий и выбора программ повышения квалификации или переподготовки.

Во-вторых, важную роль играют программы адаптации новых сотрудников, особенно молодых специалистов. Внедрение структурированных адаптационных программ должно включать не только традиционное введение в должность, но и психологическую поддержку. Это могут быть тренинги по командообразованию, управлению стрессом, развитию коммуникативных навыков, а также институт наставничества. На начальном этапе работы нового сотрудника полезно проводить психологическое тестирование для определения его индивидуально-психологических особенностей и организовывать индивидуальные консультации с психологом. Такие меры способствуют сокращению сроков адаптации и снижению текучести кадров [16, с. 133].

В-третьих, необходимо содействие непрерывному обучению и профессиональному развитию. Психологическое сопровождение играет важную роль в формировании у сотрудников внутренней готовности и мотивации к непрерывному обучению (lifelong learning). Здесь могут применяться коучинговые технологии, направленные на постановку целей в области развития, а также методы когнитивно-поведенческой терапии для работы с ограничивающими убеждениями относительно собственных способностей к освоению нового [10, с. 45]. Проведение индивидуальных и групповых сессий, направленных на осознание сотрудниками важности постоянного обновления знаний, и разработка совместно с сотрудником индивидуальных планов развития способствуют тому, что специалисты остаются компетентными и востребованными.

Для решения проблемы низкой мотивации персонала к карьерному росту психологическое сопровождение предлагает следующие подходы. Прежде всего, это выявление индивидуальных мотиваторов и ценностей. Глубокая диагностика мотивационной сферы сотрудников с использованием таких методик, как опросники на выявление карьерных ценностей и проективные методики, позволяет дифференцировать внутренние и внешние мотивы. На основе полученных данных специалистами по управлению человеческими ресурсами совместно с психологами могут разрабатываться более дифференцированные системы стимулирования [1, с. 27].

Далее следует разработка и сопровождение индивидуальных планов карьерного роста. Данный план должен строиться на основе учета личных и профессиональных качеств сотрудника, его карьерных целей и потребностей организации, используя подходы, основанные на

компетенциях или на целях. Психолог участвует в процессе разработки этого плана как консультант, помогая сотруднику осознать свои сильные и слабые стороны, реалистично оценить карьерные перспективы и сформулировать цели [3, с. 457].

Профилактика профессионального выгорания и управление стрессом также являются неотъемлемой частью психологического сопровождения. Работа в машиностроительной отрасли часто сопряжена с высоким уровнем ответственности и стрессовыми ситуациями. Программы должны включать тренинги по управлению стрессом, развитию навыков эмоциональной саморегуляции, а также регулярную диагностику уровня выгорания и индивидуальные консультации.

Развитие «мягких навыков» (soft skills) – еще одно важное направление. В условиях современного производства возрастает роль коммуникативных компетенций, лидерских качеств, навыков командной работы, эмоционального интеллекта [17, с. 309]. Психологическое сопровождение включает организацию тренингов, направленных на развитие этих навыков. Развитые «мягкие навыки» повышают индивидуальную эффективность сотрудника, его уверенность в себе и готовность к продвижению по карьерной лестнице [19, с. 65].

Таблица 1

Методы психологического сопровождения для решения кадровых вызовов

Кадровый вызов	Направление психологического сопровождения	Конкретные методы / инструменты
Дефицит кадров	Профориентация и психодиагностика	Тесты способностей, личностные опросники, «Якоря карьеры» Э. Шейна, интервью
	Программы адаптации	Тренинги (командообразование, стресс-коммуникации), наставничество, тестирование, консультации
	Содействие непрерывному обучению	Коучинг (постановка целей), (работа с убеждениями), сессии
Низкая мотивация	Выявление мотиваторов и ценностей	Опросники карьерных ценностей, проективные методики
	Разработка и сопровождение	Консультирование, помощь в постановке целей, оценка перспектив
	Профилактика выгорания и стресса	Тренинги (управление стрессом, саморегуляция), диагностика выгорания, консультации
	Развитие «мягких навыков»	Тренинги (коммуникации, лидерство, командная работа, эмоциональный интеллект)

Важно подчеркнуть, что максимальная эффективность психологического сопровождения достигается при системном и комплексном подходе, интегрированном в общую стратегию управления человеческими ресурсами предприятия. Это предполагает сочетание различных форм работы: индивидуального консультирования, коучинга, групповых тренингов и воркшопов, корпоративных программ развития карьеры и программ наставничества [9, с. 215].

Только такой многоуровневый подход позволяет адресно и эффективно решать поставленные задачи по преодолению кадровых вызовов в машиностроении.

Информация, систематизирующая направления и методы психологического сопровождения продемонстрирована в табл. 1.

Заключение

Актуальность проблемы. Машиностроительная отрасль сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров и низкой мотивацией персонала, что снижает её инновационный потенциал и конкурентоспособность [12, с. 3].

Роль психологического сопровождения. Психологическое сопровождение, включающее психодиагностику, программы адаптации, карьерное планирование, развитие «мягких навыков» и профилактику выгорания, представляют собой теоретическую основу для разработки программ по привлечению, удержанию и повышению вовлеченности специалистов.

Стратегическая необходимость. Интеграция системного психологического сопровождения в управление человеческими ресурсами критически важна для формирования высококвалифицированного и мотивированного кадрового потенциала, что прямо способствует росту производительности и достижению стратегических целей отрасли [20, с. 112]. Первоочередной задачей дальнейших исследований является эмпирическая проверка предложенных подходов и оценка их эффективности на базе конкретных машиностроительных предприятий.

Теоретические особенности психологического сопровождения могут выступать своеобразной системой получения научно-обоснованных знаний, способствующих повышению эффективности использования человеческого капитала в условиях модернизации машиностроительной отрасли.

Список литературы

1. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 4 (16). С. 23–31.
2. Артюхова И.В., Мезенцева И.В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия // Экономика Крыма. 2019. № 1. С. 396–399.

3. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала // Аллея науки. 2020. Т. 2. № 12 (51). С. 456–458.
4. Васина Н.В., Бучацкая М.В., Капранова М.В. Психологическое содействие карьерному росту субъекту труда в процессе профессионального становления // Человеческий капитал. 2014. № 11 (71). С. 79–81.
5. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11–1 (69). С. 226–229.
6. Кадровый дефицит в промышленности: тренды 2024 // ANCOR. 2024. URL: <https://ancor.ru/press/insights/kadrovyy-defitsit-v-promyshlennosti-trendy-2024> (дата обращения: 01.08.2025).
7. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2019. № 4 (4). С. 80–83.
8. Машиностроение столкнулось с нехваткой кадров // SECTOR MEDIA. 2024. URL: <https://sectormedia.ru/news/sobytiya-metalloobrabotka/mashinostroenie-stolknulos-s-nekhvatkoj-kadrov/> (дата обращения: 01.08.2025).
9. Мишин В.М. Исследование систем управления: учеб. для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2007. 527 с.
10. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В.П. Пугачев [и др.], под ред. В.П. Пугачева. Москва: ИНФРА-М, 2011. 392 с.
11. Нестеренко Е.С. Стимулирование труда на предприятии: зарубежный опыт и российская практика // Материалы VI Международной научно-практической конференции «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами». Донецк, 2020. С. 252–257.
12. Одной доплаты мало: как промышленники решают кадровый вопрос // Промышленные страницы. 2024. URL: <https://indpages.ru/prom/odnoj-doplatty-malo-kak-promyshlenniki-reshayut-kadrovuj-vopros/> (дата обращения: 01.08.2025).
13. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика: классические и современные направления исследований, вопросы теории и практики: учебное пособие / под ред. А.Д. Короля, О.Н. Слоботчикова. М.: Издательский дом «УМЦ», 2025. 504 с.
14. Российские предприятия пересматривают способы удержания рабочих // Ведомости. 2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/personnel/articles/2024/12/12/1081121-rossiiskie-predpriyatiya-peresmatrivayut-sposobi-uderzhanija-rabochih> (дата обращения: 01.08.2025).
15. Токарева Ю.А., Коваленко Т.К., Токарев А.Г. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности // Scientia. Экономика: междунар. науч. журн. 2016. № 1. С. 37–42.
16. Толочек, В.А. Современная психология труда: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 479 с.
17. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. 350 с.
18. Центр конъюнктурных исследований ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Деловой климат в промышленности во втором квартале 2024 года. 2024. URL:

https://www.hse.ru/data/2024/08/20/1900748939/Early_composite_index_Q2024.pdf (дата обращения: 01.08.2025).

19. Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2003. 134 с.
20. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие. 3-е изд. перераб. и доп. Москва: КНОРУС, 2016. 268 с.

Об авторах:

КРЮЧИН Алексей Юрьевич – аспирант, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1); e-mail: liteuniverse347@gmail.com

КОРОЛЕВ Леонид Михайлович – доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1); e-mail: klevam@mail.ru

Theoretical features of psychological support as a tool for increasing motivation of staff in the mechanical-building industry

A.Yu. Kryuchin, L.M. Korolev

University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovsky, Moscow

The article examines the role of psychological support as a tool for solving urgent personnel problems in the engineering industry. Key challenges such as the shortage of qualified specialists and insufficient motivation of staff for career growth are analyzed. The directions of psychological support are proposed to help bridge the personnel gap and increase the efficiency of using human capital in the context of modernization of the industry.

Keywords: *psychological support, career growth, mechanical engineering, staff shortage, staff motivation, human resource management.*

Принято в редакцию: 03.07.2025 г.

Подписано в печать: 02.02.2026 г.