

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

Формирование механизма мотивации персонала в организации
(на примере ООО «Газпром трансгаз Саратов»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Карповой Елены Геннадьевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Александрова Л.А.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

Актуальность темы исследования. В современной экономике, характеризующейся высокой степенью неопределенности и жесткой конкуренцией, ключевым фактором успеха любой организации становится ее кадровый потенциал. Эффективность труда работников напрямую зависит от их заинтересованности в результатах своей деятельности, что делает управление мотивацией персонала одной из важнейших функций менеджмента.

Особую актуальность проблема мотивации приобретает на крупных промышленных предприятиях, каким является ООО «Газпром трансгаз Саратов» – дочернее общество ПАО «Газпром». С одной стороны, компания сталкивается с вызовами, характерными для всей отрасли: старение кадрового состава, необходимость передачи уникального профессионального опыта новым поколениям работников, высокая степень регламентации трудовых процессов. С другой стороны, современные рыночные реалии требуют от предприятия гибкости, внедрения инновационных подходов к управлению персоналом и создания условий для привлечения молодых специалистов.

Таким образом, возникает потребность в поиске низкозатратных, но эффективных механизмов повышения трудовой мотивации, учитывающих специфику различных категорий работников и способствующих как удержанию опытных кадров, так и привлечению молодежи. Выбранная тема является актуальной как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Несмотря на значительное количество исследований в данной области, вопросы совершенствования механизмов мотивации на предприятиях газотранспортной отрасли с учетом их отраслевой специфики, централизованной системы управления и ограниченных бюджетных ресурсов остаются недостаточно проработанными. Это обусловило выбор темы и направления данного исследования.

Объект исследования – механизм мотивации персонала в ООО «Газпром трансгаз Саратов».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и функционирования механизма мотивации персонала на предприятии газотранспортной отрасли.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации персонала в ООО «Газпром трансгаз Саратов» на основе анализа его текущего состояния.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы мотивации персонала: раскрыть понятие, структуру и алгоритм функционирования механизма мотивации, систематизировать методы и инструменты его формирования.
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Газпром трансгаз Саратов» и проанализировать действующий механизм мотивации персонала.
- Оценить эффективность существующей системы мотивации на основе анализа кадровых и экономических показателей, а также результатов опроса персонала.
- Выявить ключевые недостатки действующего механизма мотивации и определить направления его совершенствования.
- Разработать практические мероприятия по совершенствованию механизма мотивации и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Теоретическая основа исследования. В работе использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Особое внимание уделено типологической модели мотивации В.И. Герчикова, которая легла в основу диагностики мотивационного профиля сотрудников. Кроме того, использованы нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения, внутренние документы ООО «Газпром трансгаз Саратов» (Коллективный договор, Положение об оплате труда), а также материалы периодической печати и официальные данные компании.

Методологическая основа исследования. Для реализации поставленных задач применялись общенаучные методы: анализ и синтез, системный подход, метод группировки и сравнения, экономико-статистические методы, методы финансового анализа. Для оценки социальной эффективности мотивации использовались социологические методы – анкетирование и опрос персонала.

Элементы научной новизны бакалаврского исследования заключаются в следующем:

- уточнен и дополнен перечень факторов, влияющих на мотивацию персонала на предприятиях газотранспортной отрасли с учетом их специфики как дочерних обществ ПАО «Газпром»;

- предложен комплексный подход к оценке эффективности механизма мотивации, включающий анализ экономических показателей (производительность труда, зарплатоемкость, коэффициент опережения) и социальных показателей (удовлетворенность трудом, мотивационный профиль персонала);

- разработаны и обоснованы практические рекомендации по внедрению системы балльного поощрения на базе существующей ИТ-инфраструктуры и программы взаимного наставничества как низкозатратных способов повышения мотивации персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть непосредственно использованы в деятельности ООО «Газпром трансгаз Саратов» для совершенствования механизма мотивации, повышения привлекательности предприятия для молодых специалистов и снижения рисков, связанных со старением кадрового состава. Предложенные мероприятия отличаются низкой затратностью и могут быть масштабированы на другие дочерние общества ПАО «Газпром».

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации теоретических подходов к формированию механизма мотивации и выявлении специфики их применения на предприятиях газотранспортной отрасли.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические основы формирования механизма мотивации персонала в организации» рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала. На основе анализа различных определений понятия «мотивация», предложенных М.Х. Месконом, А.Я. Кибановым, Н.С. Пряжниковым, В.И. Герчиковым и другими авторами, сделан вывод, что мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних побудительных сил, направляющих поведение человека на достижение целей организации.

Под механизмом мотивации понимается комплексная система взаимосвязанных форм, методов и инструментов воздействия на работников, обеспечивающих их заинтересованность в результатах деятельности компании через преобразование внутренних побуждений и внешних стимулов в конкретные действия. В структуре механизма мотивации выделены два основных элемента: внешнее целенаправленное стимулирующее воздействие (принуждение и побуждение) и внутреннее целенаправленное действие (самоутверждение и самомотивация).

Сформулированы ключевые принципы построения механизма мотивации: справедливости, надежности, безопасности, обратной связи, самореализации и целеустремленности. Соблюдение данных принципов является необходимым условием для создания эффективной системы мотивации.

В работе проведен анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации. Среди содержательных теорий рассмотрены иерархия потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных

потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теории «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора. Среди процессуальных – теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, теория постановки целей Э. Лока, модель Портера-Лоулера.

Особое внимание уделено типологической модели трудовой мотивации В.И. Герчикова, которая была выбрана в качестве основного инструмента диагностики в практической части работы. Данная модель выделяет пять мотивационных типов работников.

Инструментальный тип – ориентирован на заработок, работа является средством для удовлетворения потребностей вне трудовой деятельности.

Профессиональный тип – стремится к развитию, интересной работе, возможности проявить себя как специалиста.

Патриотический тип – ценит признание, работает ради общего блага компании.

Хозяйский тип – берет на себя ответственность, работает с максимальной отдачей без дополнительного контроля.

Люмпенизированный (избегательный) тип – имеет низкую мотивацию, стремится минимизировать усилия, работает, чтобы избежать наказания.

Модель Герчикова содержит матрицу стимулирования, показывающую, какие виды стимулов наиболее эффективны для каждого мотивационного типа. Это позволяет выстраивать дифференцированную систему мотивации, учитывающую индивидуальные особенности сотрудников.

В заключительной части первой главы систематизированы методы и инструменты формирования механизма мотивации. Все методы разделены на три группы: материальные денежные (заработная плата, премии, бонусы, участие в прибыли), материальные неденежные (социальный пакет, ДМС, льготное питание, оплата обучения) и нематериальные (моральное стимулирование, карьерный рост, участие в управлении, корпоративные мероприятия). Рассмотрены также этапы формирования механизма

мотивации: от диагностики существующей системы до разработки внутренних нормативных документов.

Во второй главе «Анализ механизма мотивации персонала в ООО «Газпром трансгаз Саратов» представлена общая характеристика деятельности данной компании, её организационная структура и основные финансово-экономические показатели за 2021–2025 гг. Кроме того, проанализирован действующий механизм мотивации персонала, применяемый в ООО «Газпром трансгаз Саратов», и проведена оценка эффективности механизма мотивации с использованием диагностических методик и расчёта экономических показателей.

Организационно-экономическая характеристика предприятия. ООО «Газпром трансгаз Саратов» является дочерним обществом ПАО «Газпром», старейшим предприятием газовой отрасли (основано в 1964 году). Основной вид деятельности – транспортирование по трубопроводам газа. Компания ведет деятельность на территории трех субъектов РФ (Саратовская, Тамбовская и Пензенская области), имеет 20 филиалов. Общая численность персонала на конец 2025 года составляет 5734 человека.

Финансовый анализ за период 2021–2025 гг. показал стабильный рост выручки (+68,7%), однако чистая прибыль в 2024 году резко сократилась на 59,3% из-за аварийных ситуаций, хотя в 2025 году восстановилась до 742 млн рублей. Доля затрат на персонал в выручке снизилась с 16,9% до 15,0%, что указывает на необходимость поиска низкозатратных механизмов мотивации. Показатели ликвидности и финансовой устойчивости находятся в пределах отраслевых норм с учетом специфики дочернего общества.

Анализ действующего механизма мотивации. В ООО «Газпром трансгаз Саратов» создана многоступенчатая модель мотивации, включающая:

Материальную мотивацию: повременно-премиальная система оплаты труда, должностные оклады по ЕТС, ежемесячное и квартальное премирование (до 30% от тарифной ставки), надбавки за стаж, доплаты за

особые условия труда (вредность, ночные смены, совмещение профессий), вознаграждение по итогам года.

Материальную неденежную мотивацию: добровольное медицинское страхование, санаторно-курортное лечение (компенсация до 80–90% стоимости), корпоративная пенсионная программа (АО «НПФ ГАЗФОНД»), материальная помощь при рождении ребенка (10–15 МТС), вступлении в брак (5 МТС), компенсация процентов по ипотеке, служебный транспорт.

Нематериальную мотивацию: система адаптации, развитая корпоративная культура, корпоративные мероприятия, аттестация персонала с влиянием на размер оплаты труда, формирование кадрового резерва (3 уровня, 3 направления), конкурсы профессионального мастерства, доска почета, наставничество, обучение в Учебно-производственном центре.

Все элементы мотивации регламентированы Коллективным договором и внутренними нормативными документами, разработанными в соответствии с корпоративными стандартами ПАО «Газпром».

Производительность труда выросла с 3,98 до 6,43 млн руб./чел. за 5 лет (+61,6%). Коэффициент опережения в 2025 году составил 0,97 (<1), что означает опережающий рост заработной платы (4,1%) по сравнению с ростом производительности (0,9%). Зарплатоемкость составляет 0,150 руб./руб. (на 1 рубль выручки приходится 15 копеек затрат на оплату труда), что находится в пределах отраслевой нормы (15–25%). Доля ФОТ в совокупных затратах составляет 16,7%.

Наблюдается старение персонала: доля сотрудников до 35 лет – 23,3%, при этом сотрудников со стажем от 5 лет и выше – 66,7%. За 2024–2025 гг. численность персонала выросла на 320 человек, из них прирост молодых специалистов со стажем до 3 лет составил 87 человек. Существует риск оттока молодых кадров, так как система мотивации в большей степени ориентирована на удержание ветеранов через надбавки за стаж и социальный пакет.

Социальная эффективность (опрос 64 сотрудников):

Высокий уровень удовлетворенности: отношения в коллективе (87,5%), санитарно-гигиенические условия (87,5%), психологический климат (82,8%).

Значительная неудовлетворенность: системой премирования (59,4%), карьерным развитием (64,1%), участием в управлении (40,6%), информированностью о делах организации (51,8%), уровнем заработной платы (43,8%).

Мотивационный профиль (по методике В.И. Герчикова):

Профессиональный тип – 39,3% (ориентация на интересные задачи, самореализацию).

Инструментальный тип – 32,1% (ориентация на заработок, прозрачную связь «результат – вознаграждение»).

Патриотический тип – 17,9% (лояльность, работа на общее благо).

Хозяйский тип – 7,1% (ответственность, автономия).

Люмпенизированный тип – 3,6% (минимализация усилий).

Таким образом, выявлено системное противоречие: доминирующие профессиональный и инструментальный типы не получают достаточного удовлетворения от существующей системы мотивации, построенной в основном на стажевых надбавках и социальном пакете, которые в большей степени соответствуют патриотическому типу.

Проведённый SWOT- анализ позволил выявить сильные стороны (стабильная индексация, низкая текучесть, развитая IT-инфраструктура), слабые стороны (непрозрачность премирования, слабая дифференциация стимулов, формальный кадровый резерв), возможности (использование Directum RX для «Биржи задач», внедрение взаимного наставничества) и угрозы (централизация управления, кадровый дефицит, риск выгорания).

В третьей главе «Направления совершенствования механизма мотивации персонала в ООО «Газпром трансгаз Саратов»» предложено два взаимодополняющих низкозатратных мероприятия, опирающихся на существующую IT-инфраструктуру компании (систему электронного документооборота Directum RX, охватывающую 2 000 пользователей).

Мероприятие 1. Внедрение внутренней платформы «Биржа задач» на базе Directum RX.

Суть мероприятия: сотрудники добровольно берут дополнительные задачи (обучение коллег, оптимизация процессов, рационализаторские предложения, участие в рабочих группах) и получают баллы после подтверждения результата руководителем. Баллы можно обменивать на бонусы, не требующие увеличения ФОТ: публичное признание (20 баллов), приоритет выбора отпуска (50 баллов), дополнительный день отдыха (100 баллов), гибкое начало рабочего дня (60 баллов), сертификат на внешнее обучение (200 баллов), брендированный мерч (50–100 баллов), обед с руководителем (250 баллов).

Платформа реализуется путем донастройки существующей системы электронного документооборота Directum RX (уже охватывает 2000 пользователей), что исключает затраты на закупку нового ПО. Бонусы финансируются за счет экономии на найме и перераспределения существующих бюджетов.

План внедрения рассчитан на 13–15 месяцев, включает разработку концепции, согласование с Департаментом управления персоналом ПАО «Газпром», настройку модуля, обучение сотрудников и поэтапное внедрение по 20 филиалам.

Расчёты экономической эффективности показали:

- NPV (чистая приведенная стоимость) = 0,329 млн руб. (>0 , проект эффективен).
- Простой срок окупаемости = 2,58 года.
- Дисконтированный срок окупаемости = 4,09 года.
- ROI (рентабельность инвестиций) = 93,6% (каждый рубль инвестиций приносит 0,936 рубля чистой экономии за 5 лет).
- Экономия на найме – от 0,242 до 0,726 млн руб. в год (нарастающим итогом).

Социальные эффекты: повышение удовлетворенности премированием на 10–15 п.п., участием в управлении на 8–12 п.п., улучшение психологического климата, укрепление бренда работодателя.

Мероприятие 2. Внедрение программы взаимного наставничества.

Суть мероприятия: формируются пары из сотрудников со стажем от 5 лет (носители профессионального опыта) и молодых специалистов со стажем до 3 лет (носители цифровых компетенций). Встречи проходят не реже 1 раза в 2 недели по 2 часа в течение полугода. Каждая встреча делится на две равные части: опытный сотрудник обучает молодого профессиональным знаниям, а молодой специалист обучает опытного цифровым навыкам.

Участие в программе поощряется баллами через «Биржу задач»: 20 баллов за час профессионального обучения (для наставника) и 10 баллов за час обучения цифровым навыкам (для молодого специалиста). Предлагается привязать переменную часть доплаты за наставничество (до 5% из существующих 10%) к сумме набранных баллов. Лучшие пары по итогам полугодия выдвигаются на ежегодный конкурс «Лучший наставник».

Мероприятие опирается на уже существующую инфраструктуру: «Положение о работе с молодежью», «Программу обучения наставников», Учебно-производственный центр, конкурс «Лучший наставник», доплату за наставничество (до 10%). Это позволяет реализовать программу с минимальными затратами.

План внедрения рассчитан на 8–10 месяцев и включает доработку регламентов, согласование с ПАО «Газпром», техническую настройку «Биржи задач», обучение координаторов, формирование пар, запуск пилота и поэтапное внедрение по филиалам.

Интеграция мероприятий. Оба мероприятия дополняют друг друга и интегрируются через общую платформу «Биржа задач»: наставническая деятельность фиксируется и поощряется баллами, а баллы обмениваются на бонусы. Это создаёт единую прозрачную систему, связывающую дополнительный вклад сотрудника с вознаграждением без увеличения ФОТ.

В заключении подведены итоги проведённого исследования. Механизм мотивации персонала представляет собой комплексную систему взаимосвязанных форм, методов и инструментов, обеспечивающих заинтересованность работника в результатах деятельности. В ООО «Газпром трансгаз Саратов» создана многоступенчатая система мотивации, включающая материальные и нематериальные компоненты, однако выявлено системное противоречие: доминирующие профессиональный (39,3%) и инструментальный (32,1%) типы мотивации не получают достаточного удовлетворения от существующей системы, построенной на стажевых надбавках и социальном пакете. Высокий уровень неудовлетворённости зафиксирован по вопросам премирования (59,4%), карьерного развития (64,1%) и участия в управлении (40,6%). При этом компания не может экстенсивно наращивать ФОТ. Разработаны два взаимодополняющих низкозатратных мероприятия. Первое – внедрение платформы «Биржа задач» на базе Directum RX . Второе – внедрение программы взаимного наставничества.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть непосредственно внедрены в деятельность ООО «Газпром трансгаз Саратов», поскольку опираются на уже существующую ИТ-инфраструктуру и кадровую инфраструктуру. Предложенный комплекс мер позволяет трансформировать механизм мотивации от патерналистской модели к партнёрской, основанной на прозрачной связи вклада и вознаграждения. Цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объёме.