

УДК 331.101.3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Жирнова М.С.¹

магистрант

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Калуга, Россия

Аннотация

В статье рассматривается проблема совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии нефтегазового комплекса на примере АО «Газпром газораспределение Калуга». На основе анализа современной научной литературы и управления мотивацией в данной организации разрабатываются конкретные рекомендации по совершенствованию экономических и неэкономических способов мотивации, а также внедрению цифровых инструментов. Сделан вывод, что реализация данных рекомендаций позволит повысить уровень удовлетворенности и лояльности персонала, создать устойчивое конкурентное преимущество компании через эффективное управление ее человеческим капиталом.

Ключевые слова: управление мотивацией, способы мотивации, вовлеченность, цифровые инструменты мотивации.

IMPROVING STAFF MOTIVATION MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Zhirnova M.S.

Master's Student

¹ Научный руководитель: Чаусов Н.Ю., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University

Kaluga, Russia

Abstract

This article examines the problem of improving employee motivation management at an oil and gas company, using Gazprom Gazoraspredelenie Kaluga as an example. Based on an analysis of current scientific literature and motivation management at this organization, specific recommendations are developed for improving economic and non-economic motivation methods, as well as implementing digital tools. It is concluded that implementing these recommendations will improve employee satisfaction and loyalty and create a sustainable competitive advantage for the company through effective human capital management.

Keywords: motivation management, motivation methods, engagement, digital motivation tools.

Введение

Современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией за квалифицированные кадры и трансформацией требований к персоналу [1]. Для организаций стратегически важных отраслей, таких как нефтегазовый комплекс, эффективное управление мотивацией становится критическим фактором устойчивого развития, который обеспечивает активное вовлечение персонала в общий процесс по повышению эффективности деятельности организации [2]. Особую актуальность эта задача приобретает в условиях реализации программ цифровизации и автоматизации, где успех зависит не только от технологического обновления, но и от готовности человеческого капитала к изменениям. Актуальность проблемы управления мотивацией и определила выбор темы исследования. Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка практикоориентированных

рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в АО «Газпром газораспределение Калуга» для повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Для достижения цели использовался комплекс взаимодополняющих методов: абстрактно-логический; монографический; экономико-статистический; социологических исследований.

Результаты исследования

Управление мотивацией персонала представляет собой целенаправленный процесс воздействия на трудовое поведение сотрудников через систему внешних стимулов и условий, направляющих деятельность сотрудников в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда, трудозатраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей. Управление мотивацией включает выбор способов мотивации, формирующих у работников личные цели и определенное отношение к труду для достижения поставленной цели. Способы мотивации подразделяются на экономические и неэкономические. Последние подразделяются на организационные и моральные [3]. Современные тенденции мотивационного менеджмента смещаются в сторону персонализации, гибкости и интеграции цифровых технологий. Среди наиболее актуальных трендов указанных тенденций выделяются: геймификация (внедрение игровых механик для повышения вовлеченности) [4]; индивидуализация подходов (учет личных карьерных траекторий и ценностей), в контексте организационной результативности [5] и системы грейдов [6]; цифровизация, в том числе процессов контроля, оценки, обратной связи, признания [7], а также вызванная необходимостью адаптации способов мотивации для вовлечения сотрудников в реалии удалённой работы [8]. В российской практике, как отмечают исследователи, зачастую сохраняется перекос в сторону материальных инструментов при недооценке нематериальных, таких как публичное признание [9], развитие корпоративной

культуры [10] и систематическая обратная связь [11].

Теоретические исследования подтверждены анализом управления мотивацией в АО «Газпром газораспределение Калуга». АО «Газпром газораспределение Калуга» – ключевой оператор по распределению газа в Калужской области, структурное подразделение ПАО «Газпром». Эффективность деятельности компании, а следовательно, и ресурсные возможности для инвестиций в систему мотивации, можно оценить через ключевые технико-экономические показатели (таблица 1).

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Газпром газораспределение Калуга» за 2024 год

| Показатели | Выручка(тыс. руб.) | Себестоимость (тыс. руб.) | Прибыль (тыс. руб.) |
|--|--------------------|------------------------------|------------------------|
| Технологическое присоединение газоиспользующего оборудования к сетям газораспределения (в том числе по программе додазификации) | 47 613,19 | 78 027,37 | -30 414,18 |
| Транспортировка газа по газораспределительным сетям | 2 386 367,75 | 2 440 168,90 | -53 801,15 |
| Прочая деятельность (включает строительство межпоселковых газопроводов, тех.обслуживание газопроводов и газ.оборудования, строительный контроль, проектные работы, работы по замене приборов учета газа) | 813 061,17 | 668 610,11 | 144 451,06 |
| Итого: | 3 247 042,11 | 3 186 806,38 | 60 235,73 |

Данные таблицы показывают, что предприятие работает с общей прибылью, однако основная деятельность (транспортировка и технологическое присоединение) является убыточной. Прибыль образуется за счет «прочей» сервисной деятельности (строительство, обслуживание). Этот факт создает двойной контекст для системы мотивации: с одной стороны, наличие прибыли позволяет рассматривать инвестиции в персонал, с другой – убыточность

ключевых направлений формирует постоянное давление на оптимизацию всех затрат, включая фонд оплаты труда, требуя от системы мотивации особой эффективности.

Человеческие ресурсы компании представляют собой важнейший актив, который обеспечивает исполнение всех функций и задач. В конце октября 2025 года в АО «Газпром газораспределение Калуга» работает 321 человек, которые в том числе 33 руководителя и специалиста, 95 человек технического персонала и 193 рабочих. Из них 128 человек имеет высшее образование. Сотрудники с опытом более 10 лет составляют основную массу персонала (60%), из них более 10 % - граждане пенсионного возраста. Последнее обусловлено низким уровнем пенсионного обеспечения [12, 13] и последствиями осуществления пенсионной реформы [14]. Сотрудники с опытом от 5 до 10 лет составляют 25%. Это представительная группа, которая может принести свежие идеи и новые подходы, сочетая опыт старших коллег с современными тенденциями в отрасли. Сотрудники с опытом менее 5 лет составляют 15%. Несмотря на небольшую долю, они могут привнести новые технологии и современные методы работы, что способствует инновациям в компании. Таким образом, организация обладает потенциально сильным кадровым составом. Это означает, что в компании работают квалифицированные сотрудники, обладающие необходимыми знаниями и навыками для выполнения сложных задач, связанных с обеспечением бесперебойного и безопасного газоснабжения на территории региона. Особое значение в стратегии развития компании придается организации систематического обучения и повышения квалификации персонала. Ежегодно 100% рабочего персонала проходит обучение по безопасным методам работы, что обеспечивает выполнение профессиональных обязанностей в соответствии с современными стандартами, нормативами и требованиями по охране труда и промышленной безопасности.

Исследования показывают, что в организации действует пятидневная 40-часовая рабочая неделя. Управление мотивацией осуществляется комплексно при участии руководства, HR-службы и бухгалтерии. Критически важным является тот факт, что средняя заработка плата в компании (56 тыс. руб. на конец 2024 г.) существенно ниже средних показателей по г. Калуге (131 662 руб.) и области (72 215 руб.), что ставит под угрозу конкурентоспособность на рынке труда и способность удерживать квалифицированных специалистов. Этот фактор усугубляется дефицитом кадров на рынке труда [15], что ведет к рестрикционизму, который проявляется в сознательном снижении работниками производительности труда [16] и текучести кадров.

Анализ действующей системы мотивации выявил, что компания применяет комплексную систему материального вознаграждения, включающую: окладную часть (повоременная оплата), дифференциированную по должностям; премиальную часть (30-45% от оклада) за выполнение плановых показателей; компенсационные выплаты, в том числе надбавки за вредные условия, за ночную и сверхурочную работу, за работу в выходные/праздники. Кроме того, используются социальные выплаты: материальная помощь к браку (порядка 10-15 тыс. руб.), выплаты к 23 февраля и 8 марта (30% оклада), компенсации на проезд и питание. Исследования экономических способов мотивации свидетельствуют, во-первых, о низком уровне конкурентоспособности зарплат, во-вторых, о недостаточности размера надбавок за вредность в связи с тем, что в условиях высокого риска в газораспределительной сфере надбавки в 4-16% могут не компенсировать нагрузку, в-третьих, о стандартизированном характере социальных выплат, размер которых не учитывает индивидуальный вклад и потребности, в-четвертых, о негибкой системе компенсаций работы в праздники, которая проявляется в том, что выбор между одинарной оплатой или отгулом не всегда справедлив.

В качестве инструментов неэкономических способов мотивации в Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

компании используются классические способы: оплачиваемое обучение, объявление благодарностей и награждение Почетными грамотами, дополнительные оплачиваемые отпуска (для молодоженов, родителей и т.д.), полис ДМС, корпоративные мероприятия. Применяемые меры носят позитивный, но зачастую формальный и эпизодический характер. Отсутствует система карьерного роста, регулярной немонетарной обратной связи и программ признания, тесно увязанных с конкретными достижениями и KPI.

Для оценки уровня мотивации сотрудников в АО «Газпром Газораспределение Калуга» был проведен анализ мотивации на основании внутреннего опроса среди сотрудников. Цель - выявить основные драйверы мотивации и определить области для улучшения. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели оценки уровня мотивации и вовлеченности персонала АО «Газпром Газораспределение Калуга»

| Показатель | Значение | Интерпретация и выявленная проблема |
|--|-----------|---|
| Уровень общей удовлетворенности | 65 % | Средний показатель. Проблема: 35% сотрудников неудовлетворены, что указывает на значительный потенциал для улучшений. |
| Частота внутренней текучести кадров | 10% в год | Умеренный, но не критический показатель. Риск: может возрасти на фоне низкой конкурентоспособности зарплат. |
| Процент сотрудников, активно участвующих в программах развития | 40% | Проблема: более половины сотрудников не вовлечены в развитие, что говорит о недостаточной актуальности или мотивации. |
| Доля сотрудников, считающих вознаграждение справедливым | 55% | Критически низкий показатель. Проблема: почти половина коллектива считает систему несправедливой, что свидетельствует о низкой прозрачности критериев оценки. |
| Процент вовлеченных сотрудников (с высокой вовлеченностью) | 45% | Проблема: более половины персонала работает без высокой личной заинтересованности, ограничивая инновационный потенциал. |

Анализ научной литературы и управления мотивацией в АО «Газпром газораспределение Калуга» позволяет сформулировать основные направления совершенствования системы управления мотивацией персонала. К ним в части Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

экономических способов мотивации относятся: обеспечение связи роста фонда оплаты труда с конечными результатами деятельности предприятия; ревизия системы надбавок за вредность; дифференциация социальных выплат; гибкая система компенсация за работу в праздники. Для их реализации следует, во-первых, разработать программу операционной оптимизации убыточных направлений (транспортировка, присоединение). Часть экономического эффекта направлять в целевой фонд для поэтапного повышения окладов ключевых специалистов до среднерыночного уровня. Во-вторых, провести специальную оценку условий труда (СОУТ) для актуализации перечня должностей. Рассмотреть введение персональных коэффициентов или бонусов за безаварийную работу на опасных участках. В-третьих, внедрить систему «каталога поощрений». Сотрудник, достигший высоких результатов, может выбрать поощрение на определенную сумму (доп. страховка, абонемент, обучение, сертификат). В-четвертых, при компенсации за работу в праздники предложить сотруднику на выбор: двойную оплату; отгул и одинарную оплату; тройной отгул.

Совершенствование системы нематериальной мотивации и развития корпоративной культуры должно осуществляться путем разработки и внедрения ряда программ: карьерных траекторий; регулярного признания; наставничества; цифровой платформы обучения. При этом, для реализации программы карьерных траекторий следует разработать и опубликовать «Карьерные карты» для ключевых должностей, наглядно показывающие требования и шаги для роста. Программа регулярного признания предполагает внедрение в организации ежемесячной номинации «Лучший по версии коллег» (peer-to-peer) через корпоративный портал. Кроме того, следует создать «Стену достижений» с историями успеха. Развитие системы наставничества связано с формализацией программы адаптации и развития молодых специалистов с поощрением наставников. Программа «Цифровая платформа обучения» (LMS) содержит, в том числе, перечень учреждений и программ Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обучения в формате коротких онлайн-модулей и «курсов-челленджей» с наградами за завершение для повышения вовлеченности в развитие.

В современных условиях совершенствование системы мотивации персонала на предприятии неизбежно должно осуществляться с помощью определенных цифровых инструментов. Уровень цифровизации HR-процессов в 2024 году в России составил 61,0 %, а по итогам 2025 года может достигнуть 70 % [17]. В АО «Газпром газораспределение Калуга» внедрение модуля «Признание и обратная связь» в корпоративном портале позволит создать платформу для мгновенной отправки виртуальных благодарностей. Накопленные баллы конвертируются в пункты из «каталога поощрений». Программа геймификации для операционного персонала станет более эффективно осуществляться с помощью мобильного приложения для бригад, где за выполнение планов, предложения по улучшению и безаварийную работу начисляются баллы. Лидеры рейтинга получают бонусы. Персональные цифровые дашборды для сотрудников с отображением прогресса по ключевым показателям продемонстрируют связь с потенциальной премией, что во многом позволяет решить проблему низкого восприятия справедливости.

Заключение

В целом, проведенный анализ позволил выявить системные дисфункции в мотивационной модели АО «Газпром газораспределение Калуга», проявляющиеся в отрыве формальных правил от их восприятия сотрудниками, недостаточной гибкости и слабой связи с цифровыми трендами. Критически низкие показатели восприятия справедливости (55%) и вовлеченности (45%) требуют немедленных изменений.

Предложенный комплекс мер, включающий оптимизацию материального стимулирования через увязку с конечными результатами, развитие системы нематериального признания и карьерного роста, а также внедрение конкретных цифровых инструментов, носит практический характер и направлен на устранение выявленных противоречий. Реализация данных

рекомендаций, начатая с pilotных проектов и сопровождаемая регулярным мониторингом, позволит не только повысить удовлетворенность и лояльность персонала, но и создать устойчивое конкурентное преимущество компании через эффективное управление ее человеческим капиталом.

Библиографический список

1. Чausов, Н. Н. Экономико-статистическая оценка занятости и качества трудовой сферы как критерия качества жизни в регионе // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, №
2. Чausова Л. А. Мотивация труда работников как фактор повышения эффективности деятельности организации // Инновационный вектор развития аграрной науки. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 197-199. – EDN КСТРJН.
3. Менеджмент / Н. Ю. Чausов, О. А. Калугин, Л. А. Чausова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2014. – 496 с. – EDN WVMXLC.
4. Смирнова, М. Е. Геймификация как способ мотивации и удержания персонала // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 7. – С. 127-135. – EDN NGIVGE.
5. Коберник, Е. Г. Индивидуализация мотивации сотрудников как фактор повышения организационной результативности // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 11-4(65). – С. 168-170. – EDN ZXKLKF.
6. Чausов, Н. Н. Применение грейдинговой системы оплаты труда на малых предприятиях // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 136. – EDN KFDHZY.
7. Чausова Л. А. Особенности мотивации персонала в период коронавирусной инфекции // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7(77). – С. 87-92. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-87-92. – EDN FUDXGS.

8. Бурдюгова, О. В. Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 705-709. – EDN SYNHKF.
9. Пискайкина, Е. С. Оценка мотивационных факторов, влияющих на профессиональную деятельность персонала: признание как элемент мотивации // Эксперт: теория и практика. – 2020. – № 5(8). – С. 53-57.. – EDN AJRVZM.
10. Чаусов, Н. Ю. Исследование корпоративной культуры организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 7, № 10(139). – С. 28-38. – EDN FFLIVC.
11. Фарба, Е. О. Обратная связь как способ мотивации и повышения профессионализма специалиста // Управление развитием персонала. – 2024. – № 1. – С. 70-78. – EDN DYTOCF.
12. Чаусов, Н. Ю. Оценка уровня пенсионного обеспечения // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского. – Калуга: ФБГОУ ВПО "Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского", 2018. – С. 240-244. – EDN RIOSSQ.
13. Субботина Т. Н. Пенсионная реформа в России // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2020. – С. 120-127. – EDN QAKEYV.
14. Блохина, О. С. Пенсионная реформа: оценка основных показателей развития пенсионной системы России // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 10. – С. 1585-1598. – EDN GDVQVS.
15. Чаусов, Н. Н. Современное состояние и перспективы развития рынка труда в сельском хозяйстве региона // Наука, технологии, общество: Экологический инжиниринг в интересах устойчивого развития территорий (НТО-VI-2025). – Красноярск: Общественное учреждение "Красноярский краевой Дом науки и техники Российской союза научных и инженерных общественных объединений", 2025. – С. 40-46. – EDN SDGPFW.

16. Чausов, Н. Ю. Рестрикционизм в управлеченческой практике // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 8(139). – С. 48-56. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.08.03.005. – EDN EMQVII.
17. Жукевич, Г. В. Интеграция цифровых инноваций для устойчивого развития рынка труда России // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 3(60). – С. 77-88. – EDN RRUCAG.