

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

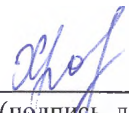
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

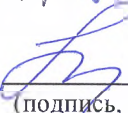
«Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ООО
«Компания Скиф Карго»)»

Студент

 17.01.2024
(подпись, дата)

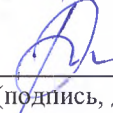
Храмова Н.С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 17.01.2024
(подпись, дата)

Морозова О.П.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 12.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ.....	8
1.1 Система мотивации труда персонала.....	8
1.2 Особенности системы мотивации труда персонала в транспортной отрасли.....	17
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «КОМПАНИЯ СКИФ КАРГО» И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	30
2.1 Деятельность, движение персонала и кадровый потенциал ООО «Компания Скиф-Карго»	30
2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Компания Скиф-Карго» и предложения по ее совершенствованию.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в менеджменте уделяется все больше и больше внимания такому динамическому процессу, как мотивация персонала. В процессе управления персоналом важную роль играет умение мотивировать и стимулировать работников, что, безусловно, является большим искусством.

Современная ситуация на рынке труда характеризуется тем, что появилось большое количество товаров и услуг, активизировалась конкуренция, а сотрудники стали недовольны отношением к себе со стороны руководства предприятий и условиями труда. По этой причине возникает потребность в пересмотре принципов мотивации трудовой деятельности персонала, что и привело к возникновению современных подходов к проблеме мотивации персонала, основанных на стимулах, мотивах и ожиданиях персонала.

В нынешнее время стиль управления в организации активно меняется, что требует смешанных подходов к решению проблемы мотивации персонала в компаниях, которые сочетают социально-психологические и экономические способы воздействия на поведение персонала.

Существенный недостаток российских компаний – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. При этом человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет «счастливую» судьбу предприятия.

Проблемы построения системы мотивации персонала в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации сотрудников организаций различных сфер деятельности.

Мотивацию как процесс глубоко начали изучать в начале 20 века. Основоположниками классической теории научной мотивации являются Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо. Разработкой содержательных и процессуальных теорий мотивации занимались А. Маслоу, Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Адамс, В. Врум, Л. Портер. Эти исследователи положили начало к изучению процесса мотивации и в дальнейшем. Следует отметить, что и российские исследователи рассматривали в своих работах различные аспекты мотивации и стимулирования персонала. К таким авторам относятся А. П. Егоршин, А. Я. Кибанов, Б. М. Генкин, О. С. Виханский и другие. Кроме этого, в научных статьях И. В. Горбачева, И. С. Варданян, С. А. Матяш рассмотрен опыт построения и функционирования системы мотивации в зарубежных странах. Изучением практики применения методов мотивации и стимулирования на российских предприятиях занимались А. В. Белова, А. И. Пиманов, А. В. Попова, Е. В. Назарова. С. Д. Оголихиной в статье было проанализировано функционирование системы стимулирования на конкретном промышленном предприятии. Весомый вклад в развитие теорий мотивации труда вложили отечественные ученые.

В 20-е гг. XX в. большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда осуществляли А.К. Гастев, Л. Жданов, В.Я. Подгаецкий, С. Д. Стрельбицкий. В дальнейшем проблемы мотивации персонала успешно развивались в трудах В.В. Адамчука, Д. Адамидова, В.И. Бовыкина, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Т.И. Заславской, А.Г. Здравомыслова, Е.П. Ильина.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена всевозрастающей ролью личности сотрудника, не только как совокупности функций и должности, а человека – как особого объекта управления, который

не может рассматриваться только как ресурс. По мнению многих практиков и теоретиков менеджмента, путь к эффективному управлению лежит только через решение проблемы мотивации труда. Знание и эффективное применение методов мотивации ведут к увеличению производительности и активности в работе персонала. А, следовательно, и к конечным результатам деятельности организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение системы мотивации персонала ООО «Компания Скиф Карго» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации.

Объект – ООО «Компания Скиф Карго».

Предмет – система мотивации персонала ООО «Компания Скиф Карго».

В соответствии с поставленной целью можно сформулировать следующие задачи:

1. Раскрыть особенности системы мотивации персонала
2. Проанализировать особенности системы мотивации труда персонала в транспортной отрасли.
3. Рассмотреть деятельность, движение персонала и кадровый потенциал ООО «Компания Скиф-Карго».
4. Исследовать систему мотивации персонала ООО «Компания Скиф-Карго» и на основе полученных данных разработать предложения по совершенствованию системы мотивации.

Для изучения существующей системы мотивации персонала в ООО «Компания Скиф-Карго» использовались метод анализа документов и метод глубинного интервью.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

1.1 Система мотивации труда персонала

Мотивация персонала это инструмент, которым должен владеть каждый современный менеджер. Система мотивации помогает компании достичь её целей в поставленные сроки и увеличить прибыль. Необходимо организовать систему мотивации персонала так, чтобы она работала сообща в интересах компании и сотрудников.

Мотивация персонала – это материальные и нематериальные стимулы со стороны компании, которые побуждают сотрудников работать эффективнее [25].

Главная цель системы мотивации труда персонала – развивать компанию. Мотивированный персонал работает эффективнее: сотрудники закрывают задачи вовремя или раньше срока, успевают сделать больше, выполняют задания качественнее.

Мотивированные сотрудники испытывают внутреннюю страсть к своей работе и реальный интерес к достижению результатов. Они готовы приложить дополнительные усилия, чтобы закрыть задачи вовремя или даже раньше срока. Сотрудники стремятся поддерживать высокие стандарты и выполнять свою работу качественно. Они принимают на себя ответственность за результаты своей работы и стремятся к совершенству, что повышает качество выполнения заданий. Мотивированный персонал работает эффективнее, закрывая задачи вовремя или раньше срока, успевая сделать больше и выполнять задания качественнее. Это приводит к повышению производительности и достижению лучших результатов для компании.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Задачи мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом. – Москва: КНОРУС, 2020. – 240 с.]

Методы мотивации персонала можно представить двумя большими группами – материальные и нематериальные.

Что касается материальной мотивации, то она представляется деньгами, которые сотрудник получает за свою работу. Материальная мотивация является одним из способов мотивации работников и стимулирования их к достижению высоких результатов и выполнению поставленных целей. Она может быть основана на системе премирования за достижение определенных показателей производительности или наличие высоких бонусов при достижении высоких результатов.

Материальная мотивация включает в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть установлена договором (оклад), а переменная часть зависит от производительности персонала.

На рисунке 2 рассмотрены виды материальной мотивации персонала.



Рисунок 2 – Виды материальной мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Звездилин, А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: дис. ... канд. экон. Наук. – Москва, 2019. – 261 с.]

Рассматривая проценты или комиссионные, то сотрудник получает процент от стоимости товаров или услуг, которые он продал. Этот вариант может использоваться в сочетании с окладом. Но если не берется во внимание постоянный оклад, то в этом случае только из комиссионных состоит вся зарплата сотрудника [7, с. 23].

Премии за достижение целей персонал получает, когда он качественно выполняет задачи или превосходит целевые показатели (например, делает задачи гораздо оперативнее в сравнении с утвержденным планом или же экономит ресурсы компании).

Премии за ценность сотрудника включают в себя выплаты за владение уникальными навыками или выплаты особо значимым специалистам, чей уход из компании нежелателен.

Нематериальная мотивация не касается оплаты труда. Она содержит в себе всё, что получает от компании сотрудник, кроме зарплаты. Меры нематериальной мотивации могут быть и вещественными (к примеру, когда предоставляются обеды за счет фирмы). Подобные меры рассчитаны на весь

персонал компании или применяются как вознаграждение за хорошую работу [13, с. 222].

Рассмотрим способы нематериальной мотивации (рисунок 3).

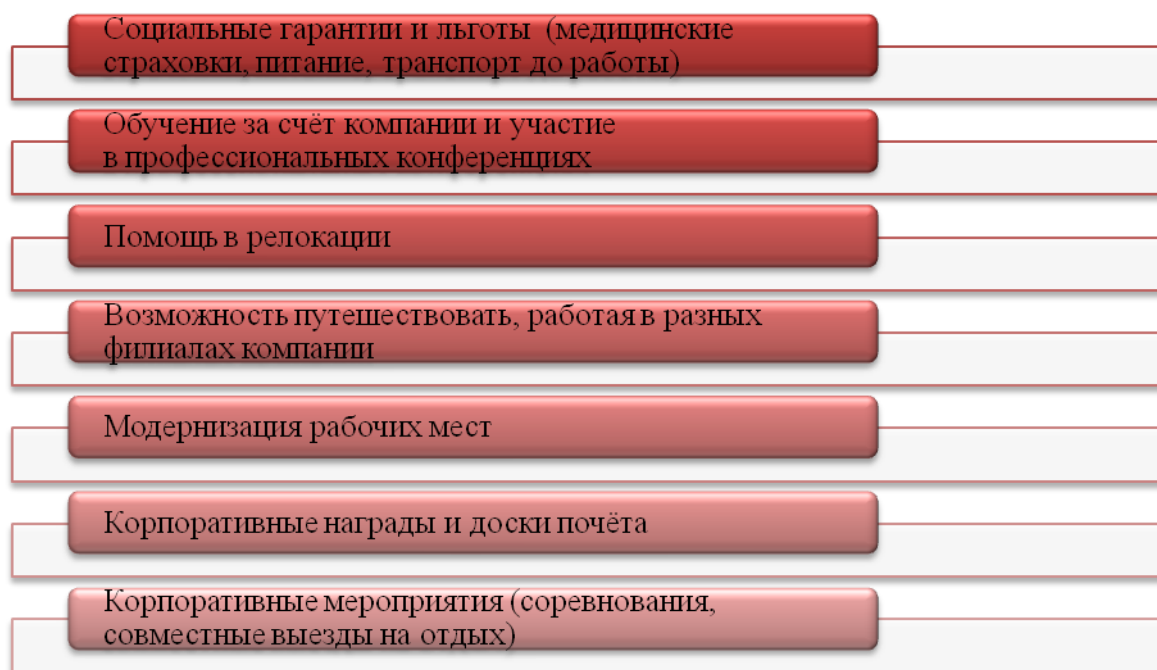


Рисунок 3 – Способы нематериальной мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Конюхова, М.А. Нематериальные методы мотивации персонала на предприятии / М.А. Конюхова // Научный альманах. – 2017. – № 12-1(38). – С. 78-81.]

При этом выделяют мотивацию прямую и косвенную. Прямая мотивация это вышеперечисленные способы (рисунки 2 и 3) и ее методы направлены на самих сотрудников. Она идет непосредственно к достижению своих целей и удовлетворению своих потребностей, не откладывая это на будущее или не отвлекаясь на другие задачи или приоритеты. Отличие косвенной мотивации в том, что ее методы направлены на семьи сотрудников, то есть поддержка и льготы для семей персонала. Она не основана на непосредственном получении внешней награды или избегании внешнего наказания. Вместо этого, косвенная мотивация связана с внутренней удовлетворенностью, достижением личных целей и удовлетворением собственных потребностей (рисунок 4).



Рисунок 4 – Способы косвенной мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко.– Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.]

Для каждого сотрудника работают свои способы мотивации и они зависят от возраста, уровня образования, региона, состава семьи, жизненных приоритетов работника, менталитета и много другого.

Менталитет, традиции и культура оказывают огромное влияние на личность человека. Региональный, еще один немаловажный фактор, который следует учитывать при создании системы мотивации. Если говорить о региональных офисах, то тут, помимо грамотного учета «вилки» заработных плат, нужно учитывать такие факторы, как разница часовых поясов, социальный пакет, актуальный для того или иного региона, и отсутствие информационного изолирования от головного офиса [18, с. 235].

Размер бизнеса также весомый фактор. Безусловно, чем меньше компания, тем проще создать систему мотивации. В небольших компаниях, в которых каждый сотрудник на виду, проще подобрать индивидуальные мотиваторы.

Что касается гендерного фактора, то отличия в мотивации мужчин и женщин невелики, но они есть. Нужно учитывать, что для женщины сница в

руках предпочтительнее журавля в небе (лучше небольшая премия сегодня, чем большая, но через год). Женщин нужно хвалить за любые мелочи, за промежуточные, небольшие успехи в работе. Ну и, конечно же, для женщин семья всегда на первом месте, поэтому иногда лучше идти на уступки (например, отпустить домой пораньше), и это вернется в виде продуктивной работы в знак благодарности [29, с. 115].

Российские компании, как правило, обращают больше внимания на материальную мотивацию. Но эта стратегия не всегда эффективна. Дополнительные премии и повышение зарплаты работают недолго – не более 3–5 месяцев. После этого сотрудники начинают принимать новые доходы как само собой разумеющееся и перестают выкладываться.

Полагаясь на научные исследования и наш собственный опыт, иерархия стимулов в современных условиях не начинается с материальной мотивации. Мы полагаем, что иерархию стимулов целесообразно начать с нематериальной мотивации (рисунок 5).



Рисунок 5 – Иерархия мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М.: ИНФРА-М, 2019. – 346 с.]

Считаем, что социально-бытовые условия наибольшим образом мотивируют персонал. Работникам крайне важны комфортные и уютные рабочие места.

На втором месте – климат в коллективе. Когда отношения с коллегами хорошие, проще решать общие задачи и работать как единая команда.

Далее ступенькой ниже – карьерный рост и развитие. Сотрудники должны быть уверены в том, что им есть куда расти, и стремиться к этому.

На предпоследнем месте в нашей иерархии – признание. Важно отмечать успехи сотрудников. Тогда они видят, что их старания не напрасны.

Завершает нашу иерархию – материальное стимулирование. По нашему мнению оно работает хорошо только в комплексе с вышеперечисленным. Система мотивации будет максимально эффективной, только если в ней сочетаются материальные и нематериальные способы. Задача рук — сгруппировать эти способы так, чтобы сотрудники не хотели покидать компанию и работали качественно.

Рассмотрев методы мотивации, далее определим, на что необходимо обратить внимание при планировании системы мотивации.

Необходимо отметить, что внедрять систему мотивации лучше постепенно – так сотрудники поймут, что изменения необходимы, и привыкнут к ним. Сотрудники смогут постепенно осознать необходимость изменений и адаптироваться к ним. Она состоит в том, чтобы повысить работоспособность и продуктивность сотрудников, улучшить качество работы, укрепить корпоративную культуру и удержать ключевых сотрудников в организации.

Система мотивации помогает стимулировать сотрудников к достижению поставленных целей и задач, создавая для них понятную систему вознаграждений и поощрений. Она позволяет выявить и вознаградить высококачественную работу, стимулировать лидерство и

развитие сотрудников, а также улучшить коммуникацию и сотрудничество внутри команды.

Рассмотрим эффективные приемы системы мотивации персонала, которые позволяют достичь улучшения результатов в работе, повысить производительность и эффективность действий (рисунок 6).



Рисунок 6 – Приемы эффективной системы мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Трапицын, С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 362 с.]

«Привязка» показателей премирования к целям компании очень эффективный прием. Премирование должно зависеть от результатов компании за определенный период. При этом критерии премирования должны быть измеримыми и понятными всем сотрудникам. В идеале должна образоваться косвенная зависимость между результатами каждого работника и главной целью компании. Например, для отдела по персоналу можно установить критерий укомплектованности штата не ниже 96%. Здесь зависимость будет такой: если незаполненных вакансий много, то страдают производство и прибыль – и премии будут ниже [33, с. 96].

Важно правило, согласно которому «табу» на использование одних и тех же показателей. Чтобы система мотивации работала эффективно, её нужно периодически пересматривать в зависимости от уровня развития и стабильности организации. Например, в небольшом стартапе показатели премирования можно утверждать каждый квартал. В более стабильных компаниях их утверждают на год и больше. При достижении одних показателей в систему премирования нужно добавлять другие.

Необходимо осуществлять контроль за количеством показателей. К примеру, были заложены в систему премирования показатели, которые важны для компании. Но чем их больше, тем меньше вес каждого такого показателя. В результате на некоторые показатели сотрудники не будут обращать внимания. Пострадают цели, которые ставила компания, когда разрабатывала систему мотивации.

Рекомендуется ежеквартально анализировать систему мотивации. Важно выяснять, понимают ли работники цели и задачи, которые перед ними поставили. Определить, что мешает выполнять эти задачи. Подобный анализ покажет, что в системе нужно доработать.

Таким образом, система мотивации очень широкое понятие, можно долго перечислять различные инструменты, которые лежат в основе популярных систем мотивации, такие как КТУ (коэффициент трудового участия), КПЭ (ключевые показатели эффективности), трейдинг, кафетерий льгот и другие. Для построения любой системы мотивации нужно ответить на вопрос, какие потребности вам необходимо удовлетворить, чтобы добиться результата. Если вы хотите описать систему мотивации, определите разрезы, в рамках которых вы хотите построить свой анализ. Например, материальная или нематериальная; краткосрочная (от месяца до года) или долгосрочная (свыше года); направленная на достижение результата (КПЭ) или изменяющая поведение людей (поведенческие компетенции).

1.2 Особенности системы мотивации труда персонала в транспортной отрасли

Вопросы мотивации персонала достаточно подробно освещены в работах отечественных и зарубежных ученых, однако до сих пор не существует единого методического подхода к изучению мотивации труда сотрудников транспортной отрасли, раскрывающего особенности построения самого механизма мотивации, а также позволяющего представить всестороннюю его оценку и разработать на этой основе эффективные управленческие решения [32, с. 56].

Существуют различные подходы к процессу формирования механизма мотивации. Подход в рамках теории ожидания предполагает, что мотивация зависит от вероятности достижения определенного результата и ценности этого результата для индивида. Согласно теории ценности, мотивация зависит от того, насколько ценен для человека определенный результат или цель. Для формирования механизма мотивации нужно помочь индивиду понять, какие ценности и цели наиболее важны для него и как их достичь. Теория обратной связи предполагает, что мотивация зависит от результатов и обратной связи о прошлых действиях. Для формирования механизма мотивации нужно предоставить индивиду информацию о том, как его действия влияют на достижение целей и предложить конструктивную обратную связь.

Формирование механизма мотивации труда персонала в сфере транспорта должно происходить с учетом отраслевых особенностей труда. На наш взгляд, данный процесс применительно к деятельности компаний транспортного комплекса может быть представлен рядом этапов, которые в целом соответствуют логике формирования соответствующих механизмов и учитывают последовательность разработки его элементов. Этот процесс предлагаем представить в виде следующей схемы (рисунок 7).

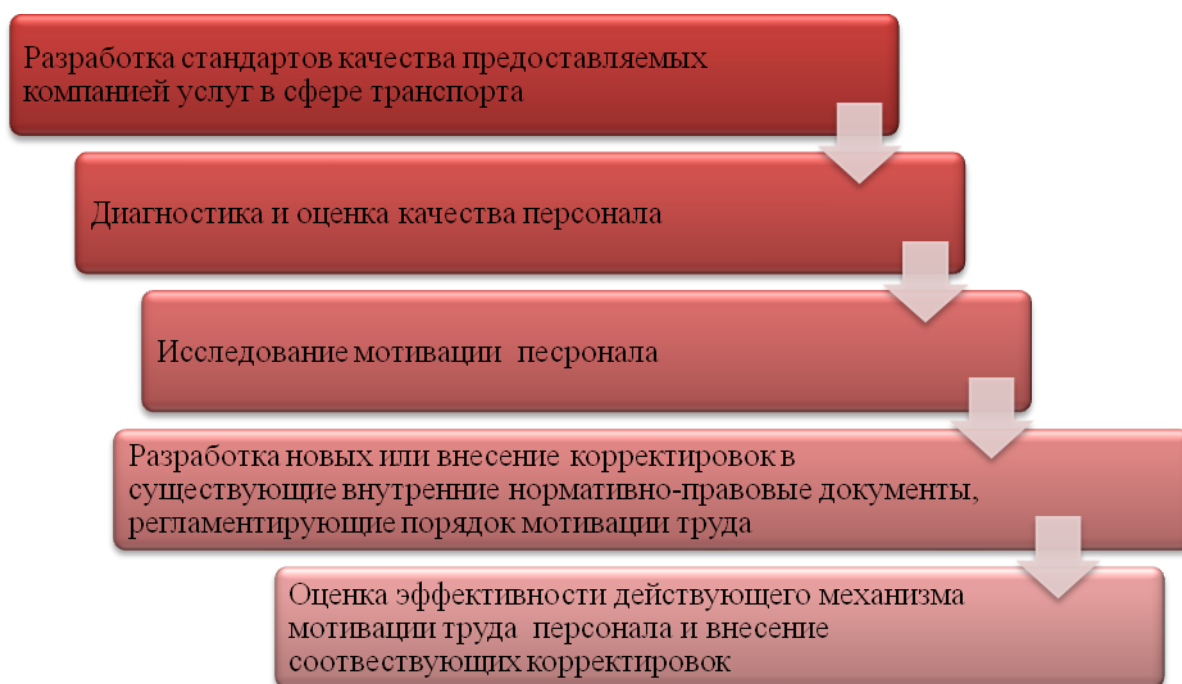


Рисунок 7 – Приемы эффективной системы мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Ткаченко А.В. Формирование механизма мотивации труда работников предприятий транспортной отрасли / А.В. Ткаченко // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» . – 2023.– № 10 (67) Т.1. – С.54-58.]

Согласно рисунку 7 формирование механизма мотивации труда в транспортной отрасли должно начинаться с разработки стандартов качества предоставляемых компанией транспортных услуг, которые выступают одним из параметров оценки труда его персонала. Именно система оценки труда работников может стать основой для работы самого механизма.

Следующими важными процедурами на пути построения эффективной системы мотивации труда персонала транспортных компаний выступают диагностические или оценочные процедуры. К ним можно отнести анкетирование, интервью, анализ производительности и др. Данные процедуры помогают провести анализ текущего состояния и потребностей персонала, определить проблемные области и разработать решения для

улучшения работы, разработать индивидуальные планы мотивации в транспортных кампаниях (рисунок 8).

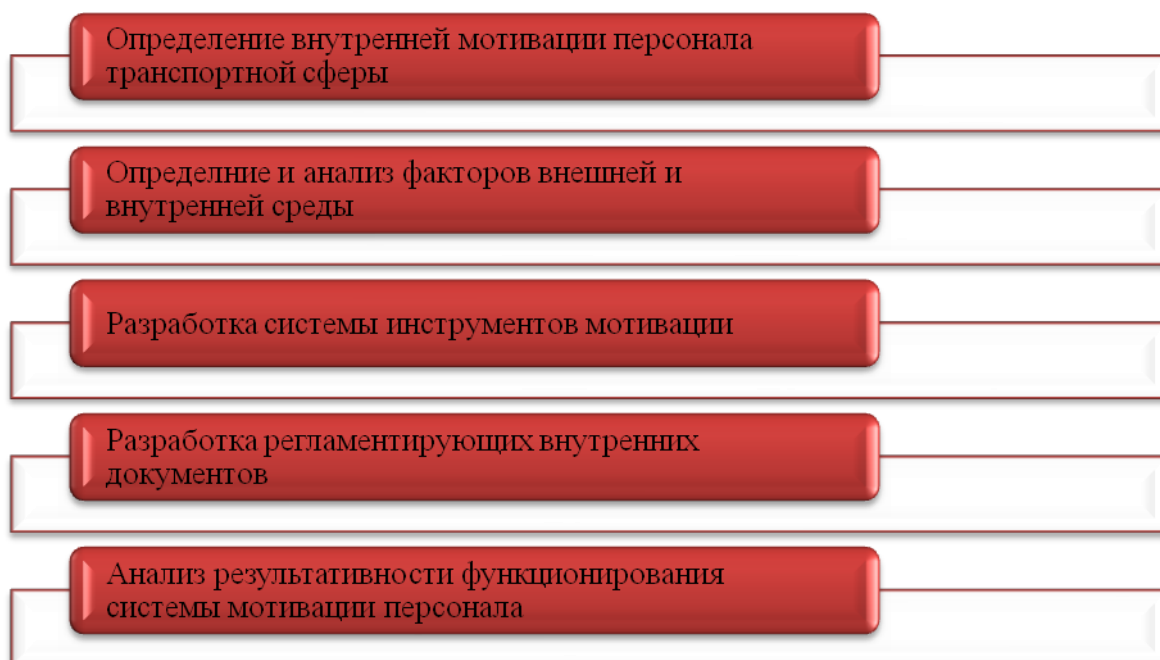


Рисунок 8 – Задачи диагностики системы мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Ткаченко А.В. Формирование механизма мотивации труда работников предприятий транспортной отрасли / А.В. Ткаченко // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» . – 2023.– № 10 (67) Т.1. – С.54-58.]

На следующем этапе, который включает исследование внутренней мотивации, необходимо оценить уровень удовлетворенности работников своим трудом, выявить основные мотиваторы. Результаты исследования, в ходе которого будет получена динамичное представление о внутренней мотивации работников компаний сферы транспорта и оценено влияние на них применяемых менеджером форм и методов внешнего стимулирования, позволят выявить существующие недостатки и внести требуемые коррективы. Сведения о количестве и качестве работы персонала и результаты изучения мотивации труда работников станут основой для определения направлений совершенствования механизма мотивации труда персонала компаний транспортной отрасли.

Еще одним этапом выступает разработка новых или внесение корректировок в уже существующие внутренние нормативно-правовые документы, регламентирующие порядок мотивации труда. Данному этапу отведена организационная функция, так как на нем происходит закрепление механизма мотивации труда, так и информационная, связанная с доведением до сведения работников требуемых параметров качества их труда, форм, методов и порядка определения размера стимулирующих выплат, иных форм и видов мотивационного воздействия.

На заключительном этапе проводится оценка эффективности действующего механизма мотивации труда и при необходимости вносятся в него соответствующие корректировки [33, с. 55].

Ключевыми составляющими механизма мотивации труда выступают основные типы и разновидности мотивов, которые в наибольшей степени соответствуют специфике трудовой деятельности компании транспортной отрасли. Именно вопрос о выборе оптимальных форм и методов мотивации применительно к труду в организациях сферы транспорта выступает принципиально важным вопросом в ходе теоретического исследования механизма мотивации. Известно, что эволюция форм мотивации труда протекала в русле трансформаций различных ее теорий и концепций. В работах большинства отечественных исследователей традиционно рассматриваются две группы форм: материальная и моральная мотивация [29, с. 119].

Однако, на наш взгляд, для сферы транспорта формы мотивации труда могут быть представлены с большей степенью детализации и объединены при этом в несколько иные группы. Связано это, в том числе и с тем, что некоторые формы мотивации невозможно в однозначном порядке отнести либо к материальной форме, либо к моральной. В связи с этим в механизме мотивации труда работников предприятий транспорта необходимо выделить, как минимум, еще одну группу, куда будут отнесены все формы мотивации,

направленные на формирование оптимальных условий (комфортных, безопасных) труда и жизни работника. Важно подчеркнуть, что в силу специфики трудовой деятельности в сфере транспорта механизм мотивации труда работников, кроме материальных стимулов, должен достаточно широко использовать методы морального поощрения труда, которые обеспечивают достаточно весомое влияние на уровень удовлетворенности трудом работников данной сферы. Связано это с тем, что в отдельных секторах транспортной сферы оказание транспортных услуг предполагает тесное взаимодействие поставщика и потребителя услуг.

При этом, мотивационная схема для водителей должна быть в первую очередь простой и понятной, и в том числе логичной, с их точки зрения. В противном случае сложная схема с большим количеством формул и составляющих с меньшей вероятностью положительно скажется на качестве и производительности труда данной категории персонала. У водителей может создаться впечатление, что компания хочет их запутать и сократить доход [24].

При разработке системы мотивации персонала водителей необходимо учитывать следующие факторы, которые подробно рассмотрим на рисунке 9.



Рисунок 9 – Задачи диагностики системы мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.]

Прокомментируем факторы, представленные на рисунке 9. Что касается минимальной платы труда, то размер оклада падать не должен, независимо от того, насколько водитель загружен. Отсутствие необходимого объема работы – это не вина сотрудника данной категории, все зависит от организации деятельности компании.

Целесообразно установить максимальную планку, выше которой зарплата подняться не может. Рассмотрим данный фактор на конкретном примере. В частности, если заработная плата водителя зависит от количества перевезенных им упаковок товара, то на склад, к примеру, может поступить сто пятьдесят мелких коробок товара, а не десять крупных, как обычно. В данном случае, если расчет заработных плат автоматизирован, то система посчитает зарплату исходя из ста пятидесяти перевезенных коробок. Но тогда заработная плата будет завышена, так как она никак не соотносится с трудозатратами.

И наконец, при определении схемы оплаты труда необходимо разделять водителей по категориям, в зависимости от того, состоят они в штате или не состоят, а так же в зависимости от степени ответственности, которую они несут за автомобиль. Одна из возможных категорий – это состояние водителей в штате или не в штате. Водители, которые состоят в штате, обычно имеют более стабильное рабочее место и более надежные гарантии, связанные с оплатой труда, социальными льготами и прочими преимуществами. Имея более стабильное рабочее место, эти водители могут быть оплачиваемыми на почасовой или месячной основе, а также получать стабильную заработную плату.

С другой стороны, водители, которые не состоят в штате, нередко являются самозанятыми лицами. Таким образом, разделение водителей по категориям, включая их статус в штате и степень ответственности, позволяет адаптировать их оплату труда в соответствии с их уникальной ситуацией и ролями в организации (рисунок 10).



Рисунок 10 – Категории водителей

Источник: составлено автором по [Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко.– Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.]

В достижении высокой производительности труда более всего заинтересованы представители категории «внештатные водители, использующие личный транспорт». Они наиболее внимательны к системе мотивации и адекватно воспринимают сложные принципы оплаты их труда.

Совокупный доход водителей может состоять из следующих частей:

1. Постоянная часть (оклад). Оклад должен быть напрямую связан с графиком работы и составлять от 30 до 50% совокупного дохода водителя за месяц. Причем для сотрудников, которые состоят в штате компании, этот процент должен быть выше, для внештатных сотрудников – ниже. Некоторые менеджеры предпочитают вообще не платить оклад водителям, которые работают на условиях договора подряда, используя только сдельную форму оплаты, зависящую от количества развезенных по точкам заказов и отработанных часов. Платить или не платить оклад в таком случае – это вопрос сугубо социальной политики компании. Но с нашей точки зрения важно помнить, что оклад для водителя – это уверенность в завтрашнем дне

и своем будущем. Сигналом того, что внештатный сотрудник будет относиться к работе «спустя рукава», выполнять заказы на сторону, может служить его настоятельная просьба увеличить основной оклад и сократить переменную часть. Напротив, ответственный водитель всегда заинтересован в развитии своего «маленького бизнеса» [35, с. 121].

2. Переменная часть, которая может зависеть от дальности маршрута, количества мест доставки. Целесообразно, чтобы переменная часть составляла не менее 40% от всей заработной платы водителя. Переменная часть должна складываться из простых показателей, оценить которые водитель мог бы самостоятельно: объемов перевезенного груза, количества точек доставки, числа заказов. При этом, необходимо брать во внимание то, что объем перевезенного груза зависит от того, на каком авто работает водитель. Совокупность маршрутов доставки можно разделить на отдельные зоны. Тогда, получая маршрутный лист, водитель сразу увидит, что сегодня ему предстоит поездка по трем точкам района (зона 1) и доставка одной партии груза за пределы города (зона 2), и может сам посчитать, сколько он заработает. Можно классифицировать заказы по объему перевозимой продукции, подразделяя их, например, на оптовые, крупные и мелкие. Важно стимулировать водителя брать не только много продукции, но и закрепить за собой как можно больше точек доставки. Если в ситуации, когда переменная часть заработной платы составляет большую часть заработка или оплата труда осуществляется сдельно, водители «халтурят», то, скорее всего, они нашли какой-то способ получать больше, чем предлагает ваша компания. Иными словами, либо работают на кого-то еще, либо элементарно ленивы и не заинтересованы в увеличении своего дохода. А это повод расстаться с такими сотрудниками [29, с. 201].

3. Дополнительные выплаты за сложность работы могут быть установлены в случаях, когда водитель сталкивается с особыми условиями или испытывает большую нагрузку на работе. Работа в сложных

климатических условиях, таких как экстремальные холода или жара, сильные дожди или снегопады. Водители, которым приходится работать в таких условиях, могут получать доплаты, чтобы компенсировать неудобства и дополнительные усилия, требующиеся для выполнения работы. Работа в опасных зонах, таких как строительные площадки, дорожные участки с высоким риском возникновения аварий или районы с высоким уровнем преступности. В целом, доплаты во многом зависят от специфики работы водителя (типа автомобиля, осуществления грузовых или пассажирских перевозок, графика работы, городских или междугородних перевозок и т. п.) [24].

Рассмотрим на рисунке 11 виды работ, которые могут рассматриваться в качестве доплат.

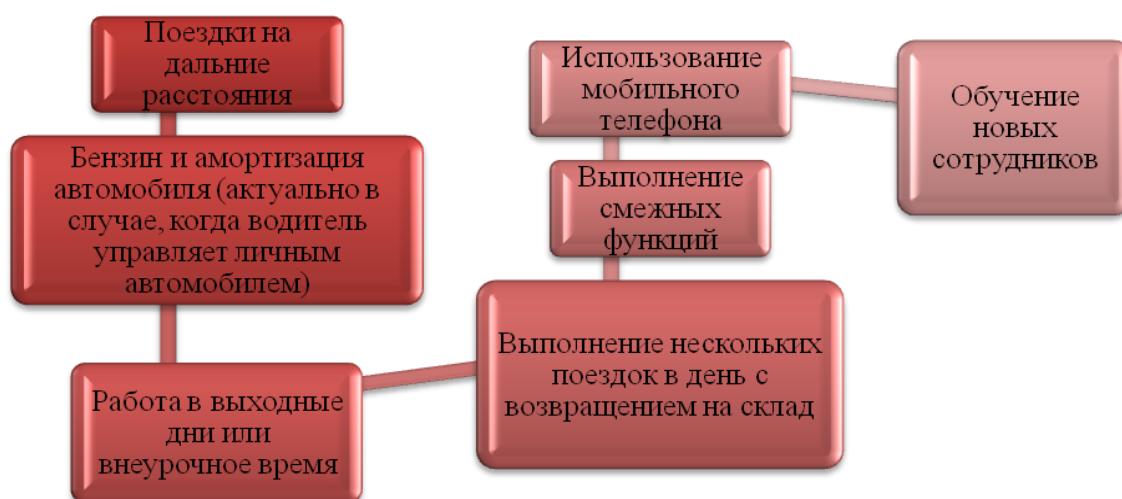


Рисунок 11 – Виды работ водителей, предполагающие доплату

Источник: составлено автором по [Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебник. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 425 с.]

Прокомментируем данные рисунка 11. Действительно, если водитель осуществляет доставки в пределах одного населенного пункта, а задание предусматривает доставку в дальнюю область, то рассчитывается стоимость дополнительного пробега. Дополнительный пробег рассматривается как

пробег, который проезжает автомобиль сверх установленного лимита или превышает пробег.

Что касается работы в выходные дни или внеурочное время, то без сомнений необходимость срочной доставки может возникнуть в любой момент.

Если водитель выполняет нескольких поездок в день с возвращением на склад, то происходит возрастание временных затрат на погрузку-разгрузку. При этом доплата может выражаться в виде суммы, которая эквивалентна средней стоимости оплаты за одну точку.

Довольно часто водитель помимо своих прямых обязанностей выполняет дополнительные функции экспедитора, инкассатора, грузчика. В этом случае необходима его заинтересованность в качественном выполнении дополнительных обязанностей, а значит и материальное «внимание» менеджера. Например, можно доплачивать за экспедирование, то есть за материальную ответственность, 10-15% от суммы всей заработной платы. Прием наличных средств, а затем сдача их в кассу компании – также процесс, связанный с определенной степенью риска. Он должен оплачиваться отдельно [32, с. 56].

Касательно использования мобильного телефона, то водитель всегда должен иметь возможность связаться с диспетчером и с принимающей стороной.

Стажировка новичка у опытного водителя – стандартная ситуация. Желаемый результат ввода в должность нового сотрудника – он спокоен и у него есть все условия для работы, которую он выполняет самостоятельно. Задачи нового сотрудника – адаптироваться и понять, как проходят процессы в компании. Обучение новых сотрудников предполагает дополнительные выплаты.

Оценить работу персонала из категории водителей можно соответствующим критериям (рисунок 12).



Рисунок 12 – Критерии оценки работы водителей

Источник: составлено автором по [Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. наук / Д.А. Нарожная. – Москва, 2018. – 25 с.]

Дисциплина оценивается через призму четкого соблюдения графика движения (для пассажирского транспорта) или доставки груза (для грузовых перевозок), полного выполнения заданного объема работы (для любого транспорта. Например, если водитель сорвет утренний рейс по доставке сотрудников, предприятие не сможет начать работу вовремя или если водитель не доставит груз заказчику, то компания «испортит» свой имидж в глазах клиента, что негативным образом скажется на ее финансовом успехе.

Вежливое и внимательное отношение к клиенту, корректное поведение при возникновении конфликта эти показатели учитываются в рамках критерия «культура обслуживания».

Критерий «ответственное отношение к транспорту» подразумевает, что техническое обслуживание (далее ТО) должно проводиться вовремя, так как не проведенное в нужное время ТО грозит серьезным ремонтом. Также авто необходимо правильно и бережно эксплуатировать, следить за ее чистотой. Часто ремонтирующиеся и грязные в любую погоду авто – показатель

безответственного отношения к работе со стороны водителей. В этой связи водитель должен регулярно и качественно обслуживать автомобиль, следить за его состоянием и избегать непреднамеренных повреждений. Это позволит предотвратить неполадки на дороге, снизить риски аварийности и увеличить срок службы транспортного средства.

Соблюдение правил дорожного движения важный показатель для оценки персонала (водителей). Водитель, который соблюдает ПДД, является одним из основных факторов безопасности на дороге. Он не только предотвращает возникновение аварий, но и сокращает время на пути, увеличивает комфорт перевозки грузов. Один раз в квартал все водители проверяются в ГИБДД на наличие нарушений и делаются соответствующие выводы.

В каждой компании, согласно трудовому законодательству, должны быть разработаны и утверждены правила внутреннего трудового распорядка, где прописываются все нюансы рабочего процесса и дисциплины, в том числе и рамки поведения сотрудников в организации. Если работодатель собирается нормативно урегулировать добропорядочные отношения между сотрудниками и корректное общение с клиентами, то именно во внутренних документах следует изложить этические нормы служебного поведения в компании, регламентировать принципы общения сотрудников друг с другом, а также – с клиентами и компаньонами фирмы. В этом случае в локальный акт можно включить недопустимые грубые, резкие, некорректные выражения и акты поведения при общении с коллегами или клиентами [32, с. 57].

Водитель должен нести ответственность за ущерб, причиненный компании (потеря или порча товара, нанесение вреда имиджу компании в глазах клиента). Регулировать этот вопрос позволяет система премирования. Так, компании предусматривают ситуацию, что водителю не будет

выплачена премия (часть переменной составляющей зарплаты), если он совершит негативные действия (рисунок 13).



Рисунок 13 – Причины лишения премии персонала (водителей)

Источник: составлено автором по [Официальный сайт «Персональный журнал руководителя – генеральный директор». [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10839-kak-motivirovat-voditeley?ysclid=lr4w882zf7892727875>]

Таким образом, система стимулирования персонала имеет свои особенности и эффективное ее применение позволит компании повысить эффективность своей деятельности за счет уменьшения текучести кадров и роста производительности труда.

Для того чтобы методы мотивации были эффективными их нужно правильно использовать. Следовательно, специалисту по персоналу необходимо определить, какая мотивация лучше влияет на сотрудников. Необходимо учитывать тот факт, что каждый работник имеет свои индивидуальные особенности, поэтому для каждого необходимо подбирать определенные соответствующие методы. Чем наиболее подходящим является метод мотивации для конкретного работника, тем больше он положительно влияет на его мотивацию.

Таким образом, управление мотивацией персонала – это составная часть эффективного управления персоналом в современной компании.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «КОМПАНИЯ СКИФ КАРГО» И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Деятельность, движение персонала и кадровый потенциал ООО «Компания Скиф-Карго»

ООО «Компания Скиф-Карго» успешно работает на рынке грузоперевозок с 1994 года. История компании представлена на рисунке 14.

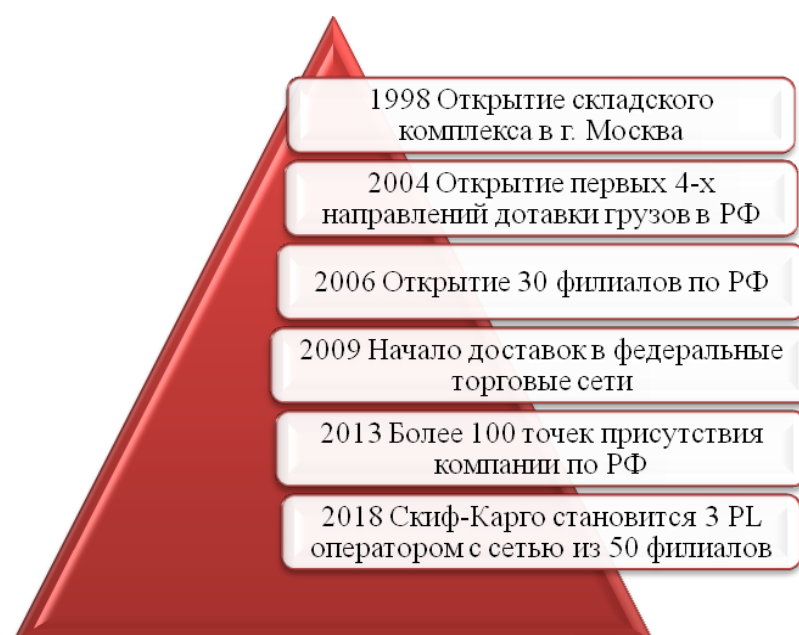


Рисунок 14 – История ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором на основе корпоративных документов ООО «Компания Скиф-Карго»

Компания прошла свой путь от небольшой транспортной компании до 3PL-оператора с развитой федеральной сетью, собственным автопарком и штатом высококвалифицированных сотрудников более 600 человек.

Современный фирменный стиль компании подразумевает использование современных и стильных элементов дизайна, которые

отображают современные тенденции и ценности компании. Современный фирменный стиль компании представлен на рисунке 15.



Рисунок 15 – Фирменный логотип ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: Официальный сайт ООО «Компания Скиф Карго». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skif-cargo.ru/about/#slide2>

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Компания Скиф Карго».

Сокращенное наименование: ООО «Компания Скиф-Карго». Место нахождения: г. Москва, ул.5-ая Ямского поля, д.9.

ООО «Компания Скиф-Карго» на сегодняшний день лидирующий игрок проектной логистики на российском рынке (рисунок 16).

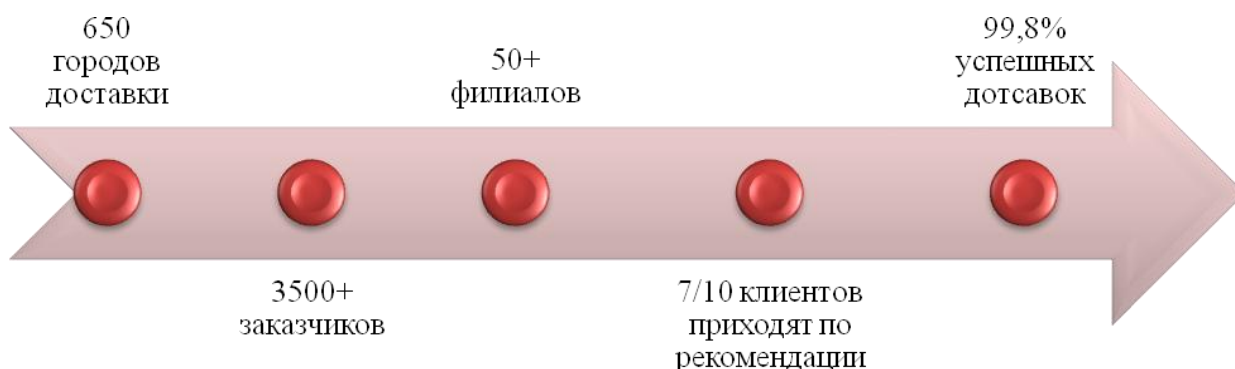


Рисунок 16 – Современные показатели успеха ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором на основе корпоративных документов ООО «Компания Скиф-Карго»

Вид деятельности: деятельность автомобильного грузового транспорта.

Статус организации: коммерческая, действующая. Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

Положительные факты о компании:

1. Долгое время работы.

Компания зарегистрирована 25 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

2. Не входит в реестр недобросовестных поставщиков.

По данным ФАС, не входит в реестр недобросовестных поставщиков.

3. Нет связей с дисквалифицированными лицами.

По данным ФНС, в состав исполнительных органов компании не входят дисквалифицированные лица.

4. Нет массовых руководителей и учредителей.

5. ООО «Компания Скиф-Карго» не значится учредителем каких-либо российских юридических лиц.

6. Нет сообщений о банкротстве.

В реестре ЕФРСБ не найдено ни одного сообщения о банкротстве компании.

7. Прибыль в прошлом отчетном периоде.

По данным ФНС, В 2022 году организация получила выручку в сумме 2 млрд. руб., что на 59,5 млн. руб., или на 3%, больше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2022 года совокупные активы организации составляли 345 млн. руб. Это на 47,8 млн. руб. (на 12,2%) меньше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «Компания Скиф-Карго» по состоянию на 31.12.2022 составили 72,4 млн. руб.

Результатом работы ООО «Компания Скиф-Карго» за 2022 год стала прибыль в размере 60,4 млн. руб. Это в 4,4 раза больше, чем в 2021 г.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме). Уплачены налоги за прошлый отчетный период.

8. Нет долгов по исполнительным производствам.

По данным ФССП, открытые исполнительные производства в отношении компании отсутствуют.

9. Высокая среднесписочная численность работников.

По данным ФНС, среднесписочная численность работников: 643 человека, это является признаком широкого масштаба деятельности компании.

Скиф-Карго специализируется на логистических услугах бизнесу в России. Компания работает и развивается для юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и их клиентов. Отличительные конкурентные преимущества представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Конкурентные преимущества ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором на основе корпоративных документов ООО «Компания Скиф-Карго»

Скиф-Карго обеспечивает контроль на всем протяжении доставки и позиционирует себя как компания, которая гарантирует ответственность и поддержку на каждом этапе. В частности:

1. Видеоконтроль на складах.
2. Фотоотчёт о состоянии груза.
3. Маркировка и штрих-кодирование.
4. Проверка документов при каждой обработке груза.
5. Отчёты и уведомления о товародвижении.

Деятельность, которую реализует компания, обеспечивает успешное получение выручки. Рассмотрим ее финансовые результаты с 2020 г. по 2022г., которые были получены из финансовой документации (рисунок 18).

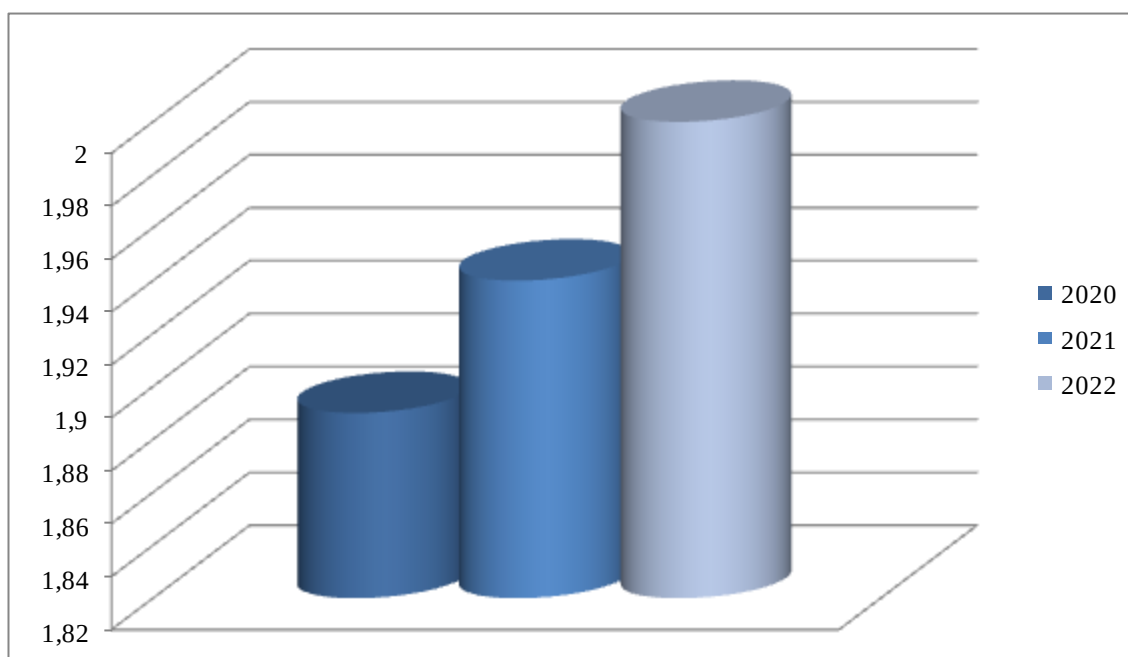


Рисунок 18 – Динамика выручки ООО «Компания Скиф-Карго», млн.руб.

Источник: составлено автором на основе финансовых документов ООО «Компания Скиф-Карго»

По данным рисунка 18 виден рост выручки компании (+3 % в 2022 год в сравнении с предыдущим 2021 годом), что говорит об увеличении объемов деятельности предприятия с 2020 г. и положительной ежегодной динамике за прошедшие три года. Выручка компании обеспечивается в том числе и за счёт эффективной работы персонала.

Что касается организационной структуры, то у ООО «Компания Скиф-Карго» есть генеральный директор, который отвечает за планирование и стратегические решения. Внутри компании выделены дивизионы по географическому признаку (филиалы компании), за каждым из которых закрепляется свой руководитель (рисунок 19).



Рисунок 19 – Организационная структура ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

Всего компания на данный момент времени насчитывает 63 филиала, в том числе в г. Пензе (приложение А).

Структура управления каждого дивизиона (филиала) имеет линейно-функциональный вид. Руководство филиалом компании осуществляет директор. Директор филиала компании является руководителем и ответственным за эффективное функционирование и достижение целей филиала. Директор компании работает вместе с главным (головным) офисом компании разрабатывает стратегический план, соответствующий целям и задачам организации. Разработка и реализация стратегии развития филиала в соответствии с общей стратегией компании. В целом, директор филиала компании ответственен за достижение успешной работы филиала и его развитие, а также за выполнение поставленных задач и целей компании в рамках данной структурной единицы.

Организационная структура филиалов компании представлена на рисунке 20.



Рисунок 20 – Организационная структура филиалов ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

Главным лицом каждого отдельного подразделения является руководитель, который управляет находящиеся в его подчинении работниками. Все руководители структурных единиц в свою очередь подчиняются директору ООО «Компания Скиф-Карго».

В этом отношении определим преимущества организационной структуры для ООО «Компания Скиф-Карго»:

- все подчиненные отчитываются только своему непосредственному руководителю, что делает процесс управления более прозрачным и понятным для всех;
- роли и ответственности всех сотрудников определены четко и ясно. Каждый сотрудник знает, кто является его непосредственным руководителем, кто его коллеги и кто его подчиненные, что способствует более эффективной работе.

- обеспечивает более быстрое принятие решений, так как каждый руководитель может быстро принимать решения в своей области ответственности.

Ответим вместе с тем и недостатки линейной структуры управления в ООО «Компания Скиф-Карго»:

- затрудняет быструю реакцию на изменения внешней среды, которые особо активны в современных сложившихся российских условиях. Решения, принимаемые на каждом уровне, как показал опыт компании, занимают больше времени, что замедляет реакцию на изменяющиеся рыночные условия;

- ограничивает инновации, так как сотрудники порой чувствуют себя несвободно в высказывании своих идей и мнений. Более того, решения, принимаемые на каждом уровне ограничиваются возможностями для внедрения новых идей и концепций;

- неэффективна в ситуациях, которые требуют гибкости и быстрого реагирования на изменения.

В заключении отметим, что современные турбулентные условия заставляют принимать во внимание изменения внешней среды и требования рынка, чтобы обеспечить более эффективную работу и развитие компании. В этой связи важно адаптироваться и быть единой командой.

Цель отдела персонала ООО «Компания Скиф-Карго» – способствовать достижению целей компании путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала персонала.

Основными задачами отдела персонала ООО «Компания Скиф-Карго» являются:

1. Защита бюджета. Отдел персонала курирует одни из самых затратных статей – социальные льготы, бенефиты, развитие и обучение персонала, корпоративные мероприятия, фонд оплаты труда.

2. Диагностика потребностей компании, выявление внутренних проблем и предложение путей их разрешения.

3. Подбор, оценка, аттестация персонала, участие в адаптации новых сотрудников, формирование корпоративной культуры.

4. Формирование системы мотивации, управление вовлеченностью сотрудников.

5. Ведение кадрового делопроизводства, баз данных по сотрудникам.

В задачи руководителя отдела персонала – Климентенко Евы Ливиевны, входит:

- организация подбора работников
- обучение персонала
- аналитика рынка труда
- контроль эффективности работы всего персонала в целом и отдельных специалистов.
- развитие HR-бренда и маркетинг для привлечения в компанию ценных кадров.

Кадровый потенциал компании – основной ресурс, благодаря которому реализуется компания. Кадровый потенциал компании является конкурентным преимуществом и может быть использован для достижения целей компании, привлечения и удержания талантливых сотрудников, а также создания и поддержки инноваций и роста организации. Поэтому эффективное управление кадровым потенциалом является важной задачей для успешного развития компании.

Произведенный анализ позволил оценить кадровый потенциал по качественным характеристикам: пол, возраст, уровень образования. При анализе мотивации персонала нужно учитывать различные факторы такие как: пол, возраст, личностные особенности.

На рисунке 21 представлено структура персонала по гендерному признаку. Гендерный признак предполагает деление персонала по полу – мужской и женский.

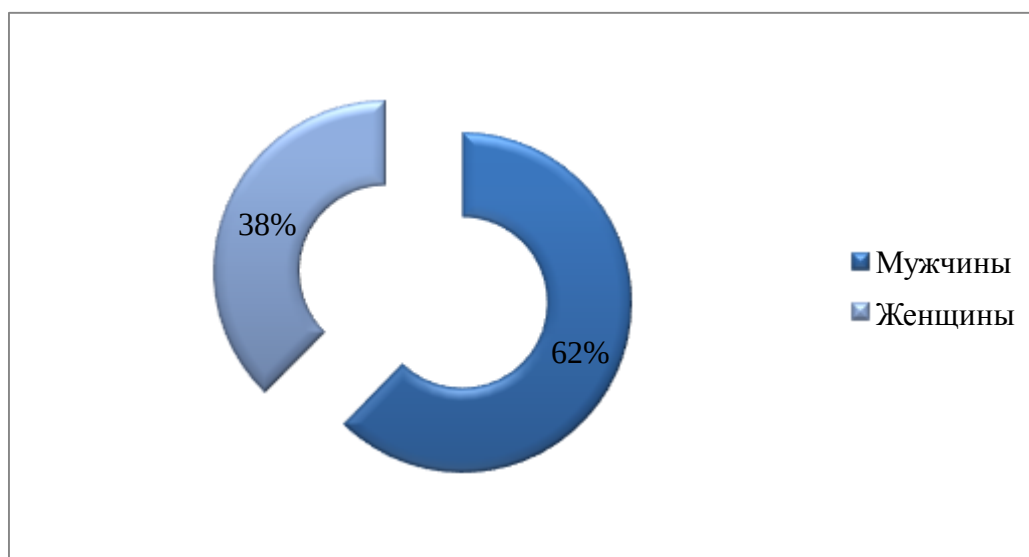


Рисунок 21 – Структура персонала ООО «Компания Скиф-Карго», %

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

В структуре персонала преобладают мужчины (401 чел.– 62%) в сравнении с женской половиной (242 чел. – 38%), что объясняется специфической характеристикой деятельности компании – грузоперевозки. Скорость, безопасность, надежность – основные профессиональные качества автомобилистов ООО «Компания Скиф-Карго». В их руках – тонны ценнейших клиентских грузов: им доверяют и ископаемых мамонтов, и огромные колокола, и тяжелые сейфы, и настоящие пушки. В России таких дорог, которые бы не пересекали фирменные машины с логотипом компании. Водитель – ключевая профессия компании. От него напрямую зависят сроки, скорость и качество поставки груза и успех других подразделений компании. ООО «Компания Скиф-Карго» рекламирует свой «бренд-работодателя» в основном среди мужской части соискателей (рисунок 22). В рекламных сообщениях сообществ Вконтакте, Телеграмм и др. в основном фигурируют

мужские фигуры и открытые вакансии в основном на мужчин – водителей (приложение Б).



Рисунок 22 – Позиционирование ООО «Компания Скиф-Карго» среди соискателей

Источник: Официальное сообщество Вконтакте Транспортная компания Скиф-Карго. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/skif_cargo_ru

На рисунке 23 рассматривается возрастная структура персонала (рисунок 23).

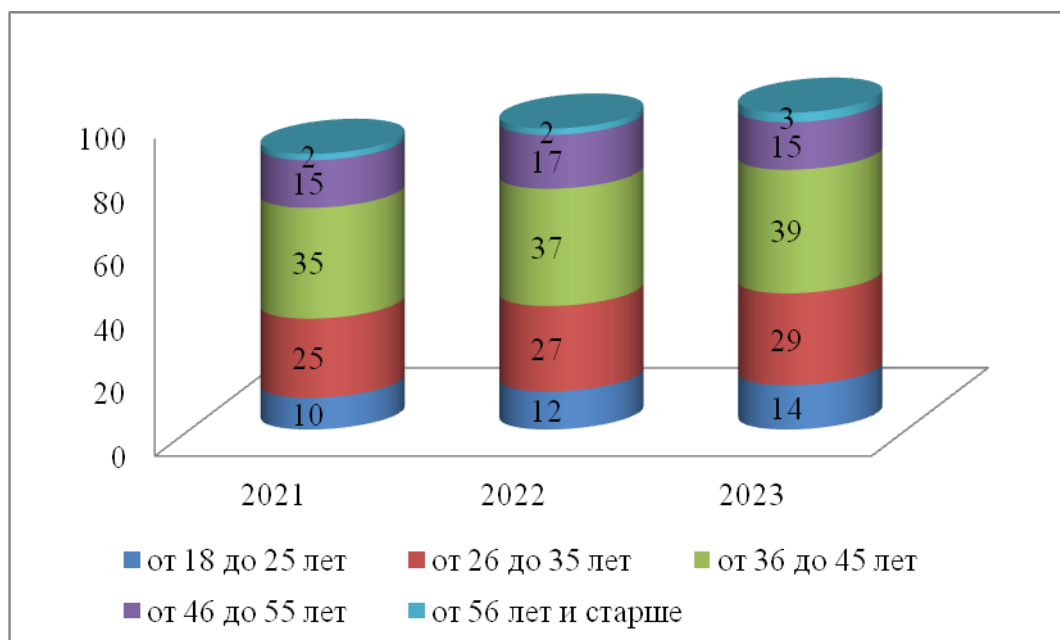


Рисунок 23 – Структура персонала ООО «Компания Скиф-Карго» по возрастному показателю, %

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

Большая доля представлена персоналом возрастной категории 36 до 45 лет в каждом анализируемом году. Возможно, это связано с тем, что персонал данной возрастной группы имеет большой опыт работы и устоявшуюся профессиональную карьеру, поэтому их мотивационные потребности и ожидания отличаются от молодого персонала. Компания должна обратить внимание на привлечение и мотивацию молодых сотрудников, чтобы обеспечить разнообразие в возрастной структуре персонала и удовлетворить потребности различных групп сотрудников.

На рисунке 24 представлена структура персонала по уровню образования.

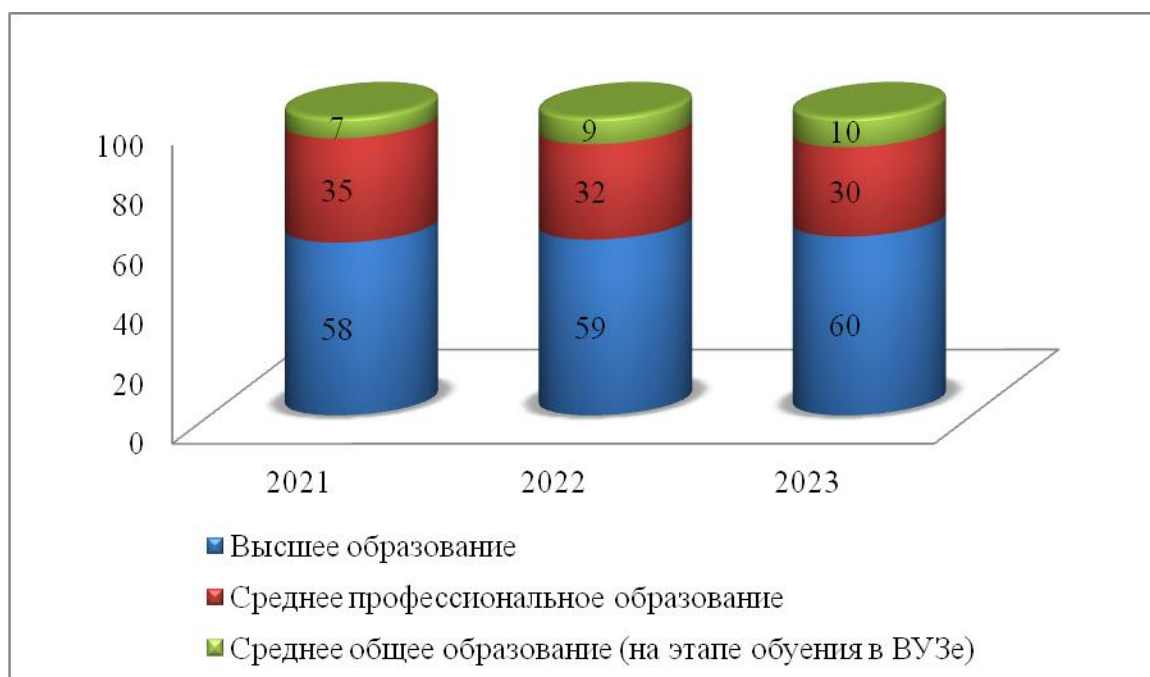


Рисунок 24 – Структура персонала ООО «Компания Скиф-Карго» по уровню образования, %

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

Большая часть персонала имеет высшее образование – в среднем 60 % сотрудников. От 30% до 35% за рассматриваемый период с 2021-2023 годы трудоустроились после окончания технику/колледжа. Малая часть

сотрудников работают и параллельно учатся в высших учебных заведениях преимущественно на заочной форме обучения.

Важным показателем стабильности персонала сотрудников организации персонала и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж) (таблица 1).

Таблица 1 – Структура персонала ООО «Компания Скиф-Карго» по стажу работы

Период стажа работы	Годы		
	2021	2022	2023
Менее года	100	130	160
От 1 до 3 лет	133	162	180
От 3 до 5 лет	45	75	105
От 5 до 10 лет	115	145	175
Более 10 лет	20	21	23
Всего	413	533	643

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

У большей доли персонала стаж более 3 лет, что мало для подобной сферы деятельности.

Наиболее ответственным этапом в организационном анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения. Расчет коэффициента оборота по выбытию сотрудников рассчитывался по формуле – количество принятых работников за анализируемый период делилось на среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде и полученная сумма умножалась на 100%. Коэффициент оборота по приему сотрудников определили по формуле, согласно которой количество принятых работников за анализируемый период делилось среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде, а затем полученная сумма умножалась 100%.

Расчет показателя текучести кадров происходил с помощью формулы в рамках которой количество уволившихся в течение месяца сотрудников делится на среднюю численность персонала, а затем полученная сумма умножается на 100 (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «Компания Скиф-Карго»

Показатели	Годы		
	2021	2022	2023
Количество принятого на работу персонала, чел.	20	31	45
Количество уволившихся работников, чел.	9	12	28
Средняя списочная численность персонала, чел.	413	533	643
Коэффициент оборота:			
по прибытию	4,8	5,8	6,9
по выбытию	2,1	2,2	4,3
Коэффициент текучести	2,1	2,2	4,3

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

На рисунке 25 представлена динамика текучести кадров с 2021г. по 2023 г. ООО «Компания Скиф-Карго»

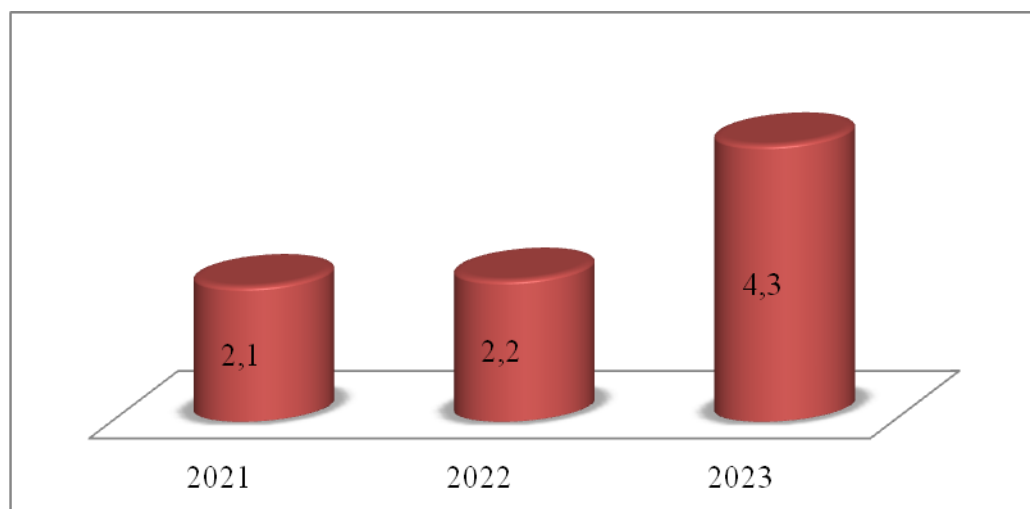


Рисунок 25 – Динамика текучести ООО «Компания Скиф-Карго», %

Источник: составлено автором по кадровой документации ООО «Компания Скиф-Карго»

Таким образом, в период с 2021 по 2023 гг. количество работников увеличилось, что может свидетельствовать о росте бизнеса и повышении активности работы в компании. Коэффициент оборота по приему (отношение количества новых работников к общему числу работников) превышает коэффициент оборота по выбытию (отношение количества уволенных работников к общему числу работников). Это говорит о том, что больше работников принимается на работу, чем увольняется. Такая тенденция может указывать на потребность в расширении персонала и наборе новых сотрудников. Увеличение числа работников может привести к росту затрат на оплату труда и увеличению бюджета компании на заработную плату. Поэтому необходимо обеспечить эффективное управление персоналом и оптимизацию рабочих процессов, чтобы максимизировать выгоды от увеличенного кадрового потенциала.

Выявленное преобладающее число квалифицированных работников компания с высшим образованием позволит в перспективе лучше справляться с повышенными объемами работ, улучшать качество сервиса и увеличивать свою конкурентоспособность.

2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Компания Скиф-Карго» и предложения по ее совершенствованию

В ООО «Компания Скиф-Карго» существует система мотивации персонала, при которой практикуется сочетание экономических и неэкономических способов.

В обобщенном виде система мотивации труда, существующая в компании, может быть представлена, как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование (повременно-премиальная система оплаты труда), моральное поощрение (грамоты, поощрения в связи с личными и

профессиональными праздниками и т.п.) и социальные программы (медицинское страхование).

В ООО «Компания Скиф-Карго» принято положение об оплате труда, в основе которого повременно – премиальная система оплаты труда по утвержденным окладам с учетом фактически проработанного времени за месяц, а также премий по итогам работы за отчетный период. Должностной оклад определяется штатным расписанием и выплачивается за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции (контракте).

Размер премии, выплачиваемой по итогам работы за период (месяц), зависит от категории работника, роста доставок (реализованных транспортных услуг), что не является сильным мотивирующим фактором, так как выплачиваемая каждый месяц премия по категории становится частью заработной платы, рост доставок зависит от работы сотрудников в совокупности, что лишает ее исключительности, следовательно, и стимулирующего воздействия.

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», а человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу.

Поэтому в ООО «Компания Скиф-Карго» уделяется внимание моральному поощрению работников. В частности:

- тимбилдинг. Во время него формируется и развивается команда с целью укрепления взаимоотношений между ее участниками и повышения эффективности работы;
- комфортные рабочие места;
- обучение. Сотрудникам предоставляются возможности профессионального обучения, участия в тренингах и конференциях, а также

менторская поддержка. Возможности повышения квалификации, приобретения новых знаний и навыков мотивируют сотрудников стремиться к лучшим результатам и развиваться профессионально. Например, проводятся бизнес тренинги для руководителей всех подразделений с целью развития лидерских качеств сотрудников ООО «Компания Скиф-Карго», которые в полной мере должны быть направлены на развитие взаимоотношений с любимыми клиентами (рисунок 26).



Рисунок 26 – Инструменты мотивации (бизнес-тренинг) офисных сотрудников

Источник: Официальное сообщество Вконтакте Транспортная компания Скиф-Карго. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/skif_cargo_ru

- карьерный рост;
- доставка служебным транспортом;
- проживание в хостелах;
- сладкие подарки детям сотрудников на праздник «Новый год»;
- скидки на фитнес;
- корпоративная спецодежда (рисунок 27).



Рисунок 27 – Инструменты мотивации (корпоративная спецодежда) сотрудников

Источник: Официальное сообщество Вконтакте Транспортная компания Скиф-Карго. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/skif_cargo_ru

Для того, чтобы проводить работу по оздоровлению работников, предприятие предоставляет работникам, нуждающимся в лечении, медицинское страхование.

Одна из целей мотивации труда – формирование желательного поведения работников и достижение необходимого уровня производительности. Чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (прогулы, опоздания, нарушения дисциплины), в ООО «Компания Скиф-Карго», используется материальное наказание и дисциплинарные меры.

Анализируя систему мотивации труда следует отметить следующее. Фонд оплаты труда состоит из базовой части и премиальной части:

- 1) базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает выплату гарантированной заработной платы работников;
- 2) премиальная часть фонда оплаты труда предназначена для осуществления стимулирующих (поощрительных) выплат работникам по результатам труда на усмотрение генерального директора. Получается так, что система мотивации формальная, так как стимулирующая часть выплачивается на усмотрение генерального директора. У сотрудников нет

нацеленности на результат, что негативно сказывается на прибыли компании ООО «Компания Скиф-Карго».

Для более подробного изучения системы мотивации было проведено исследование – интервьюирование с руководителем компании. Вопросы интервью представлены в приложении В.

Как следует из результатов интервью система мотивации «скудно» охватывает главную категорию персонала – водителей. Именно динамика текучести кадров ярко выражена среди категории водителей.

В результате интервью с руководителем были обозначены острые проблемы ООО «Компания Скиф-Карго» (рисунок 28).



Рисунок 28 – Острые проблемы ООО «Компания Скиф-Карго»

Источник: составлено автором по итогам интервью

Рассмотрим каждую из проблем. Что касается проблемы, связанной с острым дефицитом профессиональных водителей на рынке, то главная причина кроется в мобилизации. Поиск новых дефицитных кандидатов на места, которые освободят мобилизованные сотрудники, потребует больших

финансовых затрат – убытки компании из-за нехватки водительского состава и в целом страна рискует почувствовать дефицит определенных товарных групп.

В сложившихся условиях осложняются планы компании по расширению автопарка. В планах +20% к численности транспортных средств (далее ТС).

Остро стоит проблема, связанная с высокой добровольной текучестью персонала в категории «водитель». Вместе с ней – сложность привлечения новых сотрудников на должность водителя.

И заключительная проблема, которую обозначил руководитель в ходе интервью – длительный срок обучения и адаптации новых сотрудников-водителей.

Цель анализа действующей системы мотивации и стимулирования сотрудников – выявить ее недостатки и в случае их присутствия попытаться изменить положение к лучшему. Правильно поставленная система мотивации может заинтересовать и подтолкнуть сотрудников на достижение высоких результатов. Оценку эффективности существующей системы мотивации невозможно провести без адекватной информации. Источниками анализа эффективности данной системы ООО «Компания Скиф-Карго стали данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала компании, а также результаты интервью, проведенного среди сотрудников данной компании.

После интервью с руководителем нами была выбрана «самая проблемная» категория для исследования – водители компании. Вопросы интервью представлены в приложении В.

По результатам интервью с уволившимися водителями мы выявили следующие причины не удовлетворенности трудом в компании (рисунок 29).

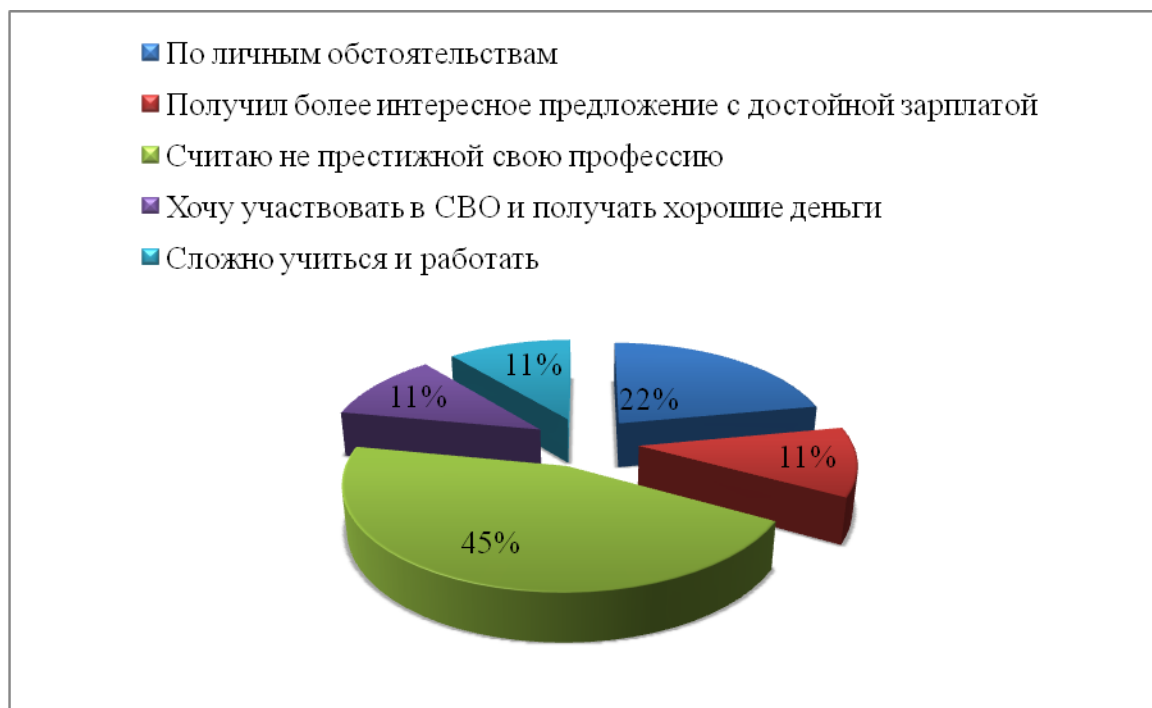


Рисунок 29 – Причины увольнения из ООО «Компания Скиф-Карго, (в процентах от числа опрошенных, n = 9)

Согласно данным рисунка 29 не престижность профессии водителя является главной причиной не удовлетворенности для 45 % сотрудников. Далее в совокупности 22 % не довольны заработной платы и приняли решений уйти в другую компанию или участвовать в СВО.

Таким образом, в результате анализа полученных данных существующая система мотивации может определена как недостаточно эффективная. Акцентируем внимание на необходимости эффективной мотивации водителей, как ключевой составляющей компания. От водителя напрямую зависят сроки, скорость и качество поставки груза и успех компании, формирование внешнего имиджа компании среди реальных и потенциальных клиентов. При этом необходимым условием эффективности системы стимулирования служит должное соответствие мотивов и стимулов.

Для достижения компанией поставленных целей, таких как увеличение доставок и расширения автопарка, увеличение прибыли за счет уменьшения

издержек, необходимо, чтобы каждый работник стремился получить максимально возможный результат, при этом не только материальное, но и нефинансовое вознаграждение должно соответствовать его ожиданиям на этот счет. Под нефинансовым вознаграждением подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компания использует для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности организации.

Нами предлагается первое направление – создание возможности карьерного и профессионального роста. Должностное положение является важнейшим условием, способствующим раскрытию трудового творческого потенциала работника, лежит в основе удовлетворения потребностей в самовыражении, признании и престиже. Повышение квалификации и успешное продвижение по служебной лестнице является выражением признания заслуг данного работника в коллективе, и служат мощнейшими факторами формирования трудовой мотивации. Для каждой должности существует своя критическая временная точка отсчета проработанных лет, после которой резко увеличивается мобильность работника, если не появляются перспективы должностного продвижения, профессиональной подготовки сотрудников.

При этом основанием для повышения (понижения) квалификации, должна быть аттестация или оценка персонала, проводимая аттестационной комиссией, выбираемой из числа квалифицированных специалистов Скиф Карго осуществляемая один раз в год. Целью аттестации является определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы.

Целью аттестации является определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения

квалификации, профессиональной подготовки сотрудников ООО «Компания Скиф-Карго.

В ходе аттестации должны определяться:

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);
- уровень теоретических знаний;
- личностные качества работников;
- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;
- социально-психологический климат в коллективе;
- неформальная структура коллектива.

Это позволит решить следующие задачи:

- выявить наиболее перспективных работников;
- получить информацию для формирования групп обучения;
- получить первоначальную информацию для формирования резерва;
- выявить сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения;
- получить информацию для выработки необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом всей компании.

Разработанная методика предусматривает целую систему оценок. Оценочный лист разрабатывается с учетом мнения экспертов – руководителей кадровой службы и должен быть направлен на оценку знаний и умений, необходимых аттестуемым. Необходимо разработать 3 варианта оценочного листа:

- для оценки специалистов коммерческих отделов;

- для оценки специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами;
- для руководителей структурных подразделений.

Теоретические тесты должны разрабатываться отделом кадров на основе создаваемой профессионально - квалификационной модели (в части необходимых знаний). Личностные качества определяются психологическими тестами, которые должны разрабатывать отдел кадров также в рамках мероприятий по созданию и совершенствованию профессионально-квалификационной модели, профессионально - важные качества для работников аттестуемой службы определяются путем экспертного опроса руководителей структурных подразделений.

В этом направлении предлагается параллельно создать образовательный клуб «Скиф-Кардо Транс» для водителей. По ходу прохождения онлайн курса водитель будет знакомиться с видами и правилами совершаемых рейсов, схемой работы с клиентами. Клуб будет способствовать дополнительному повышению профессионализма. Макет представлен в приложении Г.

Второе направление совершенствования социальной мотивации персонала сотрудников ООО «Компания Скиф-Карго» – обеспечение «социального пакета» сотрудникам, который представляет собой систему «пакета услуг». В системе собраны все компоненты социальной мотивации и сотруднику предоставляется право выбора для себя тех стимулов (из общего перечня), которые представляют для него больший интерес в настоящий момент. Прямые выгоды будут выступать в виде:

- участие в прибыли;
- поощрения в связи с профессиональными праздниками и днями рождения;
- грамоты (благодарности);

- признание лучших сотрудников.

В рамках прямой выгоды «признание лучших сотрудников» предлагается запустить персонифицированный рейтинг водителей большегрузных транспортных средств (далее БТС) по следующим категориям: «лучший водитель БТС месяца». Сотрудник, который по итогам месяца занял 1 место будет награжден нагрудным знаком отличия (приложение Д) и памятным брендованным подарком (приложение Е); «лучший водитель БТС квартала». По результатам квартального рейтинга сотрудник, который занял 1 место будет награжден вымпелом (для размещения на рабочей машине) (приложение Ж) и дополнительно поощрен брендованным подарком (приложение И); «лучший водитель БТС года». По результатам годового рейтинга в разрезе всех водителей на звание «Лучший водитель БТС года» сотрудники, занявшие 1, 2 и 3 место, награждаются медалью «Лучший водитель БТС года» (приложение К) и приглашаются на корпоративное мероприятие, посвященное Дню Рождения Компании.

Закрытые профессиональные сообщества для водителей в социальных сетях также будут средством формирования лучших качеств данной категории сотрудников. Предлагаем следующие разделы:

- общение;
- опросы;
- новости ООО «Компания Скиф-Карго»;
- объявления;
- статьи для водителей;
- фотоотчеты.

На рисунке 30 представлен макет корпоративного сообщества Вконтакте, разработанный автором работы.

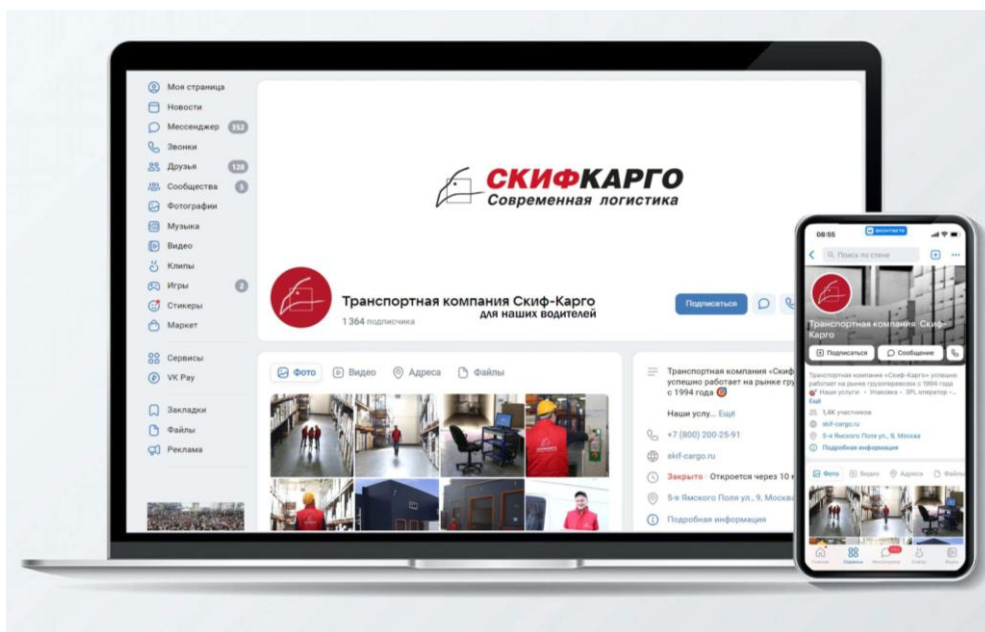


Рисунок 30 – Макет закрытого профессионального сообщества для водителей ООО «Компания Скиф Карго»

Закрытое профессиональное сообщество во ВКонтакте может повысить мотивацию труда по нескольким причинам: участники сообщества (водители компании) будут ощущать принадлежность к «водительской группе профессионалов», что создает ощущение важности и значимости своего труда. Это будет мотивировать членов сообщества к большим усилиям и стремлению к достижению новых профессиональных высот; водители ООО «Компания Скиф Карго» смогут обмениваться опытом, задавать вопросы и получать конструктивные ответы от опытных коллег. Это поможет развиваться и совершенствоваться в своей профессии, что в свою очередь влияет на мотивацию работать лучше; коллективная поддержка и взаимная мотивация будут стимулировать водителя к большим успехам и высоким результатам.

К непрямым выгодам относятся:

- больничный;
- отпуск;

- праздничные дни;
- пенсия;
- медицинское страхование;
- бесплатное питание;
- оплата оздоровительных услуг;
- материальная помощь.

Третье направление. Отсутствие информации в ООО «Компания Скиф Карго» о результатах собственной работы отрицательно сказывается на трудовом процессе. Менеджер обязан уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это действует тем эффективней, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждения поступок от полученного поощрения. Поэтому для того, чтобы повысить эффективность системы информирования персонала ООО «Компания Скиф Карго» руководству предприятия необходимо предпринять следующее:

1. Нужно проводить еженедельные совещания директора с руководителями линейных и функциональных отделов с целью обмена информации о ходе торгово-технического процесса и результативности деятельности отдельных отделов и предприятия в целом.

2. Необходимо проведение внеплановых совещаний в связи с чрезвычайными ситуациями, возникшими в ходе деятельности предприятия.

3. Руководители отделов должны, проводить ежедневные утренние пятиминутки с целью информирования персонала о результатах совещания с дирекцией предприятия, либо обмен информацией с целью координации работы отдела, так как сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда.

4. Необходимо, осуществлять индивидуальные беседы с подчиненными с целью координации их поведения.

5. Руководители отделов доставки должны еженедельно проводить плановые собрания в подразделениях с целью подведения итогов работы за прошедшую неделю и координации планов на следующую неделю. Четкая структура информирования сотрудников о результатах деятельности организации в целом и отдельных отделов, а также отдельных сотрудников улучшит социально – психологический климат в коллективе, повысит уровень доверия к руководству, ликвидирует догадки, слухи, сравнения, которые со временем становятся катализатором недовольства сотрудников.

В заключительном предложении отмечаем, что при публикациях о приеме на работу необходимо использовать следующие преимущественные характеристики ООО «Компания Скиф-Карго», которые будут активизировать стимулы для потенциального персонала (рисунок 31).



Рисунок 31 – Макет объявления на вакансию водителя ООО «Компания Скиф-Карго»

В целях эффективной работы материальной мотивации необходимо разделить заработную плату сотрудников на две части по следующему принципу:

1) «базовую» – постоянную часть, которая состоит из окладной части и устанавливается каждому сотруднику в зависимости от квалификации, условий, тяжести, интенсивности и ответственности, выполняемых им работ и компенсационной части, которая включает в себя расходы на средства связи;

2) «премиальную» – переменную часть определяется для каждого отдела индивидуально, в зависимости от специфики работы и занимаемой отдельных сотрудников должности. Премияльная часть заработной платы вспомогательного и административного персонала будет состоять из двух частей: коэффициент трудового участия (КТУ) и коэффициент за выслугу лет.

Можно ввести также ежеквартальное вознаграждение за общие результаты работ за квартал. Размер вознаграждения также устанавливается в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «Компания Скиф-Карго». Введение вознаграждения за общие результаты работы за квартал будет являться стимулом для сотрудников, поскольку чем выше результаты работы команды, тем выше будет их вознаграждение. Это позволит сотрудникам ощутить свою значимость и влияние на успех компании. ежеквартальное вознаграждение за общие результаты работ за квартал укрепит командный дух среди сотрудников. Они будут больше работать вместе, поддерживать друг друга и делиться знаниями и опытом, чтобы достичь общих целей, что будет способствовать созданию благоприятной атмосферы в коллективе и повышению его эффективности.

Считаем что предложенные рекомендации по совершенствованию мотивации ООО «Компания Скиф-Карго» позволят уровень мотивации сотрудников в компании.

Данная система мотивации должна принести компании большие дивиденды в виде высокой мотивации работников, роста отдачи от них и как итог – увеличение прибыли всего предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, безусловно, важнейшим ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Залог успеха компании напрямую зависит от того, насколько эффективен труд работников. Именно поэтому, в современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда помогает побудить сотрудников работать добросовестно, заинтересовать их, и тем самым, направить на достижение целей компании. На сегодняшний момент для мотивации сотрудников компании используют не только финансовые, но и нематериальные методы вознаграждения.

Как показывает практика, ключевая роль в формировании и поддержании мотивирующей рабочей среды должна отводиться руководителям. В связи с этим, руководители должны уделять большое внимание вопросам работы с персоналом и направлять свои усилия на совершенствование навыков работы в области управления персоналом в целом и управления мотивацией работников, в частности. Таким образом, специалисты в области управления персоналом должны постоянно проводить диагностику, выявляющую позицию работников по отношению к компании. Система мотивации персонала является эффективной лишь в том случае, когда она не только удовлетворяет основные потребности персонала, но и стимулирует работников к наибольшей самоотдаче, направляет энергию каждого специалиста на достижение единого результата – достижение стратегических целей компании. Практика показывает, что благодаря своевременной разработке и внедрению в компании комплексной системы мотивации персонала организация может достичь следующих целей:

1. Снижение текучести кадров.
2. Сокращение числа прогулов и пропусков работы.
3. Повышение производительности труда.

4. Формирование чувства сопричастности к компании, усиление приверженности работников к организации.

5. Повышение качества труда и обслуживания клиентов.

6. Повышение уровня привлекательности компании на рынке труда.

Таким образом, эффективная система мотивации помогает сотрудникам чувствовать, что их работа ценится и приносит результаты.

Хорошо спланированная система мотивации подталкивает сотрудников к улучшению качества работы, снижению ошибок и повышению производительности.

По результатам исследования действующей системы мотивации ООО «Компания Скиф-Карго» рекомендовано совершенствование осуществлять в двух направлениях:

- улучшение корпоративного климата организации;
- изменение оплаты труда и премирования сотрудников.

Улучшение корпоративного климата ООО «Компания Скиф-Карго» предполагает создание возможности своевременного должностного и профессионального роста работников, для чего предложено проводить каждый год аттестацию персонала; обеспечение «социального пакета» персоналу организации.

Совершенствование оплаты труда и премирования сотрудников ООО «Компания Скиф-Карго» предполагает изменение системы оплаты труда с повременной – премиальной на повременную оплату труда с выплатой вознаграждения по результатам работы или систему стимулирования, предполагающую установление прямой зависимости между размером вознаграждения и результативностью отдельных работников или общие результаты.

Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала приведет к получению желаемого результата и более эффективной работе всей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2018. – 265с.
2. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебник. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 425 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 141с.
6. Барановская, Н.И. Повышение конкурентоспособности организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования: учебник / Барановская Н.И. – Кызыл: ТувГУ, 2018. – 334с.
7. Борисов, И.А. Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности / И.А. Борисов, В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 7-3(54). – С. 20-24.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 192 с.
9. Горленко, О. А. Управление персоналом / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 217с.
10. Долженко, Р.А. Организационная культура как основа формирования эффективной системы трудовой мотивации персонала / Р.А. Долженко // Социально-экономические проблемы формирования трудовых 74 отношений:

материалы международной научно-практической конференции. – Омск: Издательство ОмГТУ, 2017. – С. 181-185.

11. Зазвонов, И. С. Определение состояния социально-психологического климата через основные трудовые показатели / И. С. Зазвонов // Молодой ученый. – 2022. – № 24 (419). – С. 467-469. [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/419/93021/>

12. Звездилин, А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: дис. ... канд. экон. Наук. – Москва, 2019. – 261 с.

13. Ивашко, О.Е. Оплата труда как фактор мотивации персонала / О.Е. Ивашко // Психология XXI века: материалы Международной научнопрактической конференции студентов и аспирантов «Психология XXI века». – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2018. – С. 221-223.

14. Ковтун, С.Н. Механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий / С.Н. Ковтун // Социальные аспекты конкурентоспособности человека, общества, государства: коллективная монография. – М.: Изд-во «Проспект», 2018. – 251 с.

15. Ковтун, С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2017. – 173 с.

16. Конюхова, М.А. Нематериальные методы мотивации персонала на предприятии / М.А. Конюхова // Научный альманах. – 2017. – № 12-1(38). – С. 78-81.

17. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом. – Москва: КНОРУС, 2020. – 240 с.

18. Мелихова, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.А. Мелихова // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научно-практической конференции,

посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2018. – С. 234-238.

19. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. наук / Д.А. Нарожная. – Москва, 2018. – 25 с.

20. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.

21. Одинцова, С.В. Сущность и содержание понятия «мотивация персонала» / С.В. Одинцова, В.И. Шарин // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IX Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2017. – С. 86-89.

22. Официальное сообщество Вконтакте Транспортная компания Скиф-Карго. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/skif_cargo_ru

23. Официальный сайт «Деловой мир» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/nematerialnaya-motivaciya-personala-v-novih-realiyah.html>

24. Официальный сайт «Персональный журнал руководителя – генеральный директор». [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10839-kak-motivirovat-882zf7892727875>

25. Официальный сайт Skillbox Media. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/glavnoe-o-motivatsii-personala-chto-eto-takoe-i-kak-mozhno-motivirovaotrudnikov/?ysclid=lr3zr3limv887811119>

26. Официальный сайт ООО «Компания Скиф Карго». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skif-cargo.ru/about/#slide2>

27. Правкина, Ю. Р. Управление персоналом организации. – Москва : КноРус, 2023. – 163 с.

28. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 523 с.

29. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М.: ИНФРА-М, 2019. – 346 с.
30. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: Методологические аспекты. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=343514>.
31. Тимофеев, В. А. Методический потенциал геймификации в системе повышения профессиональной квалификации сотрудников ведомственной пожарной охраны / В. А. Тимофеев. // Образование и воспитание. – 2019. – № 6 (26). – С. 49-52. [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/th/4/archive/146/4666/>
32. Ткаченко, А.В. Формирование механизма мотивации труда работников предприятий транспортной отрасли / А.В. Ткаченко // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – 2023. – № 10 (67) Т.1. – С.54-58.
33. Трапицын, С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 362 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 22.11.2021) // «Российская газета» – 2021. – 24 ноября (Федеральный выпуск № 266 (8617)).
35. Фёдоров, Ю. В. Роль системы вознаграждения и мотивации персонала в системе управления персоналом / Ю. В. Фёдоров // Молодой ученый. – 2023. – № 25 (472). – С. 119-120. [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/472/104279/>
36. Юдина, Я. О. Система управления персоналом / Я. О. Юдина. // Молодой ученый. – 2020. – № 48 (338). – С. 574-575. [Электронный журнал]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/338/75848/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Филиалы ООО «Компания Скиф Карго»

The screenshot displays the website of Skif Cargo, featuring a header with the company logo, contact number (8 800 200-25-91), and navigation links (Калькулятор, Оставить запрос, Трекинг, Филиалы, Войти, and a registration button). The main content area lists 16 branches in two columns, each with its name, address, and phone number. A right sidebar contains a 'Заказать обратный звонок' (Order callback) form with fields for name, email, and a message, along with a file upload option and a 'SEND' button. The footer indicates the site is powered by LiveTex.

Город	Адрес	Телефон
Астрахань	ул. Ахшарумова, 92	8-8512-20-10-77
Барнаул	проспект Калинина, 69д корпус А	8-800-200-25-91
Белгород	Белгород, ул. Корчанская, д. 132 А	8-472-221-93-44
Брянск	Возможна только адресная доставка	8-800-200-25-91
Великий Новгород	Возможна только адресная доставка	8-800-200-25-91
Владимир	Возможна только адресная доставка	8-800-200-25-91
Волгоград	ул. Томская, 4А	8-8442-78-04-12
Вологда	Возможна только адресная доставка	8-800-200-25-91
Воронеж	ул. Землячки, д. 15	8-4732-29-17-73
Екатеринбург	ул. Артинская, д. 14	8-343-383-19-15
Иваново		8-4932-95-21-44
Омск	ул. Толмачевская 43/1 корпус 6	8-3812-21-39-22
Орел	ул. 10 лет Октября 174, пом. 5П (въезд с ул. Лермонтова)	8-4862-44-26-19
Оренбург	Силикатный пер., д.1	8-3532-94-98-18
Пенза	Шарлыкское шоссе, 4	
Пермь	ул. Саранская 78	
Петрозаводск	ул. Маршутная 10Б	
Пятигорск	Возможна только адресная доставка	
Ростов-на-Дону	Черкесское шоссе, 21	
Рязань	пр-т 40-летия Победы, д.85/4	
Самара	Возможна только адресная доставка	
	ул. Профильная 51	

Источник: Официальный сайт ООО «Компания Скиф Карго». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skif-cargo.ru/about/#slide2>

Вакансии ООО «Компания Скиф Карго»


8 800 200-25-91

Калькулятор
Оставить запрос
Трекинг
Филиалы
Войти
Зарегистрироваться

Водитель-экспедитор категории Е

по договоренности
от 180 000 до 250 000 руб. на руки

Обязанности:

Пожелания к кандидатам:

- ☐ Водительский стаж от 1-го года на грузовых автомобилях;
- ☐ Опыт работы в грузоперевозках (желателен);
- ☐ Водительское удостоверение категории Е.

Требования:

Чем предстоит заниматься:

- ☐ Экспедировать груз по маршрутам Компании;
- ☐ Оформлять сопроводительную документацию;
- ☐ Контролировать техническое состояние автомобиля.

Условие:

Что мы предлагаем будущим коллегам:

- ☐ Работа на грузовом автомобиле компании Mercedes;
- ☐ Поездки по регулярным маршрутам компании;
- ☐ Оплата платных дорог;
- ☐ Загрузка и выгрузка только на складских комплексах компании (без задержек и простоев);
- ☐ Ремонт осуществляется в собственных гаражах профессиональными слесарями;
- ☐ Предоставление топливной карты;
- ☐ Постоянное сопровождение водителя в пути нашими логистами;
- ☐ Оформление в соответствии с ТК;
- ☐ Выплата заработной платы два раза в месяц;
- ☐ Оплата командировочных;
- ☐ Совокупный ежемесячный доход от 120 000 рублей;
- ☐ Социальный пакет в соответствии с ТК РФ (доступны все преимущества государственных гарантий: непрерывный стаж, отчисления в пенсионный фонд, оплачиваемые отпуска и больничные);
- ☐ Предрейсовый и послерейсовый медицинский осмотр;
- ☐ Загрузка: Варшавское шоссе, вл. 248, стр. 10;
- ☐ Бесплатная парковка на территории складского комплекса.

Откликнуться


Источник: Официальный сайт ООО «Компания Скиф Карго». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skif-cargo.ru/about/#slide2>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы для глубинного интервью с руководителем

1. Есть ли в компании документы, устанавливающие систему мотивации труда?
2. Насколько для Вашей компании актуальна проблема мотивации персонала?
3. Каким образом Вы мотивируете персонал в современных условиях?
3. В чем особенности действующей системы премирования?
4. Какие инструменты нематериальной мотивации в Вашей компании?
6. В чем видите недостатки системы мотивации персонала в ООО «Скиф-Карго»?
7. Насколько Вы заинтересованы в предложениях по совершенствованию системы мотивации персонала?

Вопросы для глубинного интервью с персоналом (водителями)

1. Почему вы решили уволиться?
2. Каковы были основные причины, влияющие на ваше решение уйти?
3. Каково ваше мнение о работе компании и ее управлении?
4. Какие аспекты работы или условия покинутой компании считаются недостаточными или неприемлемыми?
5. Какие улучшения или изменения внесли бы в организацию, чтобы удержать вас?
6. Как вы себя чувствовали в компании с точки зрения коллективной работы и взаимоотношений с коллегами?
7. Каковы были предложения или инициативы, которые вы предлагали своему непосредственному руководителю или вышестоящим руководителям?
8. Что вас огорчало или разочаровывало в работе в этой компании?
9. Как бы вы оценили поддержку и поддержку со стороны руководства во время вашего пребывания в компании?
10. Что считаете самым положительным или ценным опытом, который получили во время работы?

Макет элитного образовательного онлайн клуба «Скиф-Кардо
Транс» для водителей



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Макет нагрудного знака для водителей ООО «Компания Скиф Карго»



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Макет памятного брендированного подарка (термос) для водителей ООО «Компания Скиф Карго»



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Макет брендированного вымпела (для размещения на рабочей машине) для водителей ООО «Компания Скиф Карго»



Макет брендированного подарка для водителей ООО «Компания
Скиф Карго»



ПРИЛОЖЕНИЕ К

Макет медали «Лучший водитель БТС года» для водителей ООО «Компания Скиф Карго»



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

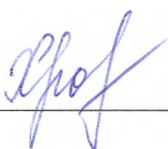
Библиография 36 наименований.

Рисунков 31, таблиц 2 штуки.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» апреля 2024 г.



Храмова Н. С.