

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Сибирский государственный индустриальный университет»

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В XXI ВЕКЕ

Сборник научных статей
X Международной научно-практической конференции

24 апреля

Часть 2

Новокузнецк
2024

УДК 338(06)
ББК 65.9(2Рос)
А 437

ISSN 2500-1892

Редакционная коллегия:

Секция «Экономические, социальные и экологические проблемы предприятий, отраслей, комплексов» к.э.н., доцент О.П. Черникова; секция «Социальное управление и ESG-технологии» д.э.н., профессор Т.В. Петрова; секция «Управление персоналом. Кадровое делопроизводство. Охрана труда» д.э.н., профессор О.А. Затепакин; секция «Социально-значимые проекты» к.э.н., доцент Н.П. Колпакова.

А 437 Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке : сборник научных статей X Международной научно-практической конференции, 24 апреля. В 2 частях. Часть 2 / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Сибирский государственный индустриальный университет ; под ред. Е.В. Ивановой. – Новокузнецк : Издательский центр СибГИУ, 2024 – 292 с.

В сборнике представлены материалы X Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке».

УДК 338(06)
ББК65.9(2Рос)

© Сибирский государственный
индустриальный университет, 2024

УДК 331.2:656.072

**Мотивация как инструмент повышения уровня
укомплектованности кадрами
АО «Федеральная пассажирская компания»**

Погодина А.В.¹

Научный руководитель: к.э.н., доцент Колпакова Н.П.¹

¹ ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет», г. Новокузнецк, Россия

Аннотация. В статье исследована система мотивации проводников пассажирских вагонов (ППВ) Западно-Сибирского филиала АО "Федеральная пассажирская компания (ФПК)" – дочерней компании ОАО «РЖД», проведен анализ уровня удовлетворенности условиями труда ППВ, определены факторы, положительно и отрицательно влияющие на текучесть персонала и снижение дефицита кадров. А также предложены направления совершенствования системы мотивации проводников пассажирских вагонов, и сделан вывод о том, что система мотивации может служить инструментом повышения уровня укомплектованности кадрами.

Ключевые слова: система мотивации, вознаграждение, условия труда, демотиваторы, кадры, проводники пассажирских вагонов, текучесть персонала, укомплектованность кадрами.

**Motivation as a tool for leveling up staffing level
of JSC Federal Passenger Company**

Pogodina A.V.¹

Scientific adviser: Ph.D. Kolpakova N.P.¹

¹ The Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

Annotation. The article examines the motivation system for passenger car conductors (PPV) of the West Siberian branch of JSC "Federal Passenger Company (FPK)" – subsidiary company of OJSC "Russian Rail-ways", analyzes the level of satisfaction with the working conditions of PPV, identifies factors that positively and negatively affect staff turnover and staffing levels. Directions for improving the motivation system for passenger carriage conductors are also proposed, and it is concluded that the motivation system can serve as a tool for reducing personnel shortages.

Keywords: motivation system, remuneration, working conditions, demotivators, personnel, conductors of passenger cars, staff turnover, staffing.

Актуальность данной темы заключается в том, что на данном этапе развития народного хозяйства России при практически повсеместном кадровом голоде одна из наиболее важных практических проблем менеджмента – создание эффективной системы мотивации персонала – является не решенной. В настоящее время многие российские компании испытывают серьезную нехватку кадров [1]. И по прогнозам специалистов, такая тенденция будет сохраняться в ближайшей перспективе. Наибольший недостаток специалистов имеет место и будет наблюдаться, в том числе, в транспортной сфере. При этом по состоянию на ноябрь 2023 года в России наблюдается рекордно низкий уровень безработицы – 2,9%, а в Кузбассе за год уровень регистрируемой безработицы

снизился с 0,8% до 0,6%, это самый низкий показатель за всю историю статистических наблюдений [2]. Таким образом, кадровые резервы на внешнем рынке труда для заполнения вакансий весьма незначительны.

Объектом исследования является Западно-Сибирский филиал АО «Федеральная пассажирская компания (ФПК)» – дочерняя компания ОАО «РЖД».

По причине кадрового дефицита Российские железные дороги рассматривают возможность приема на работу лиц, приговоренных к принудительному труду. При этом компания понимает все риски привлечения таких людей, но считает это дополнительной возможностью, особенно в труднодоступных районах, например, в Забайкальском крае, – заявил заместитель генерального директора компании Дмитрий Шаханов 11-16 ноября 2023 года на форуме «Транспорт России». Другим вариантом восполнения кадрового дефицита может быть привлечение иностранных граждан. Хотя тут, есть целый ряд проблем, в том числе и то, что касается заработной платы в пересчете на рубли [3]. Потребность в таких работниках будут определять с учетом специфики конкретных структурных подразделений, прежде всего не связанных с такой специфической деятельностью, как сопровождение пассажиров в пути следования по маршруту с момента посадки до прибытия в пункт назначения.

В этой связи организациям необходимо искать эффективные пути решения проблемы. На наш взгляд, следует уделить внимание взаимосвязи «система мотивации персонала – укомплектованность кадрами».

Под укомплектованностью кадрами понимают наличие работников на существующих должностях относительно установленного штатного расписания в исследуемый период. Организация считается полностью укомплектованной кадрами, если в ней отсутствуют вакантные штатные единицы, т.е. организация обеспечена необходимым количеством персонала для выполнения производственного задания на всех должностях.

Значимость проблемы исследования для АО «ФПК» определяется важной ролью проводников пассажирских вагонов в решении вопроса обеспечения качества сопровождения пассажиров на протяжении всего пути их перемещения до станции назначения по железной дороге. В ходе исследования изучены различные научные взгляды на причины и факторы, обуславливающие низкий уровень укомплектованности проводниками пассажирских вагонов. Целью исследования являлась разработка направлений обеспечения укомплектованности проводниками пассажирских вагонов ОАО «ФПК». Укомплектованность персоналом данной категории на сегодняшний день составляет менее 70%. Это определяет высокий уровень совместительства со всеми вытекающими негативными последствиями. Укомплектованность организации квалифицированным персоналом является условием ее успешного функционирования. От правильной политики формирования количественного состава персонала зависит реализация стратегических и тактических целей организации. В транспортной организации данный фактор приобретает большую важность и значимость в силу специфики оказываемых услуг, качество которых напрямую зависит от наличия специалиста соответствующей квалификации. Уровень получаемых услуг в системе пассажирских перевозок в существенной мере определяет каче-

ство жизни людей, поэтому и вопросы укомплектованности персоналом решаются на стратегическом уровне.

В современных условиях рыночной системы, характеризующейся высокой потребностью в руководителях и специалистах разного уровня, рабочих различных квалификационных групп, значение системы мотивации в организации любого предприятия существенно возрастает, не исключение здесь и сфера железнодорожного транспорта.

Важным направлением решения проблемы укомплектованности персоналом является непрерывный поиск подходящих кадров на рынке труда. На всех железных дорогах организованы отделы по подбору персонала. Они работают по принципу внутренних агентств и используют все возможные источники для поиска и формирования базы кандидатов. Все вакансии компании доступны на цифровой площадке для соискателей – Карьерном портале РЖД. Постоянно проводятся усовершенствование механизмов подбора, отбора персонала, повышения квалификации работников в соответствии с компетентностным подходом, Компания более активно стала размещать рекламные материалы о работе в АО «ФПК» по всей стране, также усиливается работа со студенческой аудиторией.

Однако, как уже отмечалось, в виду малочисленного состава ищущих работу предприятиям необходимо сосредоточиваться на создании условий для удержания имеющихся кадров. И в такой ситуации, на наш взгляд, целесообразно сфокусировать внимание на системах мотивации.

Системы мотивации являются одной из основных составляющих эффективной и интегрированной системы управления на предприятиях, идущих в ногу со временем, нормализующих текучесть кадров, повышающих заинтересованность сотрудников работать в компании долго и качественно.

Известно, что текучесть кадров приводит к потерям не только в явной (не укомплектованность кадров), но и в скрытой форме. Как правило, увольняющиеся работники на протяжении всего периода времени от подачи заявления до увольнения работают с меньшей производительностью. К тому же текучесть кадров увеличивает расходы на подготовку и переподготовку работников, поскольку значительное количество уволившихся при трудоустройстве у другого нанимателя меняет профиль своей работы.

В теории и практике уделяется много внимания проблемам мотивации персонала как производственных предприятий, так и различных сфер услуг [4, 5, 6]. Однако до сих пор многие вопросы остаются не полностью решенными, в частности, в секторе пассажирских железнодорожных перевозок. Особо необходимо сделать акцент на мотивации проводников пассажирских вагонов.

Основная проблема организаций, выполняющих железнодорожные пассажирские перевозки, заключается в том, что среди проводников пассажирских вагонов наблюдается высокая текучесть кадров, например, в вагонном участке Новокузнецк Западно-Сибирского филиала АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) за 2023г. по отношению к 2022 году коэффициент текучести кадров вырос более чем в два раза. И это несмотря на то, что официальные условия работы на железной дороге весьма привлекательны: большинство со-

циальных гарантий обеспечивается, в частности, заработная плата выше средней по городу и в близлежащих городах, при этом зарплата как минимум два раза в год (а в 2023 году три раза за год) индексируется на величину не менее уровня инфляции. Кроме того, существует ряд дополнительных вознаграждений: за безаварийную работу (1 оклад еже-годно), за классность 25% от тарифной ставки, премирование по итогам соревнования трудовых коллективов и отдельных работников, вознаграждение за присуждение поездам бригаде «Паспорта качества» и самая популярная – за преданность компании – за 3 года работы в компании 3 оклада и 5 окладов каждые последующие 5 лет, а с 2024 года внесены изменения в Положение о вознаграждении [7]. Согласно Распоряжению «О внесении изменений в Положение о выплате работникам акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» единовременного вознаграждения за преданность Компании от 22 января 2024 г. № 49/р – 1 оклад работнику выплачивается с первого года работы,

Кроме того, АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) обеспечивает работников всем необходимым для работы: спецодеждой, спецобувью, моющими средствами и инвентарем, индивидуальными средствами защиты и дезсиз [8].

Однако, наряду с отмеченными сильными сторонами мотивации, имеют место недостатки (демотиваторы), которые существенно влияют на текучесть кадров в вагонном участке Новокузнецк и, как следствие, на укомплектованность проводниками пассажирских вагонов:

5. Ненормированный рабочий график. За этой формулировкой скрывается право работодателя вызвать работника на рабочее место в любое время дня и ночи, не зависимо от составленного годового графика труда и отдыха. Избыточная нагрузка на работника влечёт за собой переутомление и снижение работоспособности, а также негативно сказываться на физическом и психическом здоровье.

6. Оптимизация штатной численности. Ссылаясь на необходимость повышения эффективности труда, руководители по максимуму загружают работой сотрудников, вводя прогрессивные нормы обслуживания пассажирских вагонов, при этом высокая загруженность на работе приводит к ограничению контактов с социумом. В таком режиме сложно наладить полноценную личную жизнь: найти «вторую половину», завести детей, уделять внимание семье и друзьям, саморазвитию, приобщению к культуре и т.п.

7. Крайне частые проверки со стороны ревизорского аппарата, в том числе и скрытый контроль в пути следования поезда. Они приводят к переключению внимания проводников с выполнения своих непосредственных обязанностей и удовлетворения потребностей пассажиров на ожидание проверки и её результатов, что способствует созданию нервной атмосферы и снижению клиентоориентированности.

8. Несоответствие работы ожиданиям. Эта ситуация возникает, когда сотрудник переоценил свои возможности и попросту «не тянет» возложенные на него задачи. Причинами такого состояния дел могут быть слабая адаптация, а также немалую роль в условиях дефицита кадров играет практика сокращения

сроков обучения ППВ, что влечет за собой не качественную подготовку кадров и особенно недостаточное получение практических элементов компетенций, необходимых для выполнения профессиональных функций.

9. Низкая нематериальная мотивация. Специалист погружается в свою работу, но не получает полной удовлетворенности. Здесь срабатывают такие демотиваторы, как «Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства» и «Эмоциональная истощенность человека». Естественно, сотрудник постепенно разочаровывается в своей работе, а потом и вовсе уходит.

10. Отсутствие возможности карьерного роста. Сотрудники «перерастают» свой привычный функционал и не имеют большого выбора для роста по служебной лестнице из-за специфичного вида деятельности.

Эти и ряд других недостатков системы мотивации были выявлены в ходе проведенного в 2023 году опроса проводников пассажирских вагонов (ППВ) АО «ФПК».

Часть наиболее важных вопросов и показателей визуализирована в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели удовлетворенности трудовой жизнью ППВ

Факторы трудовой жизни	Уровень удовлетворенности, %
Социальные льготы и гарантии	69%
Карьерные возможности	35%
Размер заработной платы по отношению к предлагаемому на рынке труда	46%
Размер моей заработной платы по объему и характеру выполняемой работы	26%
Удовлетворение интенсивностью труда	48%
Санитарно- бытовые условия (комнаты отдыха, бытовые комнаты, душевые и т.д.) на местах	44%
Организация трансфера	29%
Система нематериальной стимуляции	57%
Система материального стимулирования	55%
Оказание поддержки для достижения целей	57%
Признание достижений	60%
Рекомендация работы своим друзьям, родственникам, знакомым	32%

По указанным данным в таблице 1 можно сделать выводы, что работников в большей степени удовлетворяет социальный пакет (69 %), предоставляемый компанией, но в противовес этому идёт демотиватор – неудовлетворение заработной платой за интенсивный труд (не урегулированный график работы; прогрессивные нормы обслуживания пассажирских вагонов) – (удовлетворены всего лишь 26%). Низкий процент удовлетворенности в санитарно-бытовых условиях на местах, в частности, режимом работы бытовых комнат, комнат отдыха (44%), в услугах трансфера к месту работы (29%) и в карьерных возможностях (33%).

И ещё одной из проблем является то, что лишь некоторые штатные работники АО «ФПК» и уже уволившиеся советуют компанию для трудоустройства (всего 32%!), что также отрицательно влияет на закрепляемость сотрудников на предприятии, повышает текучесть персонала, не способствует притоку новичков и укомплектованности кадров.

Для решения проблемы укомплектованности кадров и сокращения текучести проводников пассажирских вагонов в Вагонном участке Новокузнецк предлагаем внести дополнения к существующей системе мотивации в её материальной и нематериальной частях.

В материальной части:

1. доплата за выполнение функций отсутствующего работника в полном объеме.
2. повышение премиального вознаграждения за личный трудовой вклад, связанный с обслуживанием пассажиров и оказанием дополнительных услуг пассажирам в рамках уставной деятельности: превышение плана по продажам кондитерских изделий, горячего питания, сувениров и прочих сопутствующих товаров, за превышение планируемого количества письменных благодарностей от пассажиров и провожающих.
3. абонемент на посещение фитнес-клуба или школы танцев для сотрудника и его родных.
4. возможность «подогнать» форменную спецодежду по фигуре за счёт предприятия.
5. возможность сезонной чистки верхней форменной одежды в химчистке за счёт предприятия.
6. организация горячего питания в рейсе с оплатой 50%.

В нематериальной части:

1. гарантированный годовой график работы;
2. предоставление бесплатной автостоянки, расположенной на территории участка (на период рейса);
3. при проведении планёрных совещаний и отправлении в рейс в раннее время суток обеспечить возможность ночёвки в комнате отдыха.

Таким образом, система мотивации проводников пассажирских вагонов, дополненная предложенными нами направлениями её совершенствования, учитывающая текущую кадровую ситуацию, удовлетворенность работников условиями труда; может служить ценным инструментом управления формирования лояльности к организации, способствовать повышению уровня укомплектованности её кадрами. Количественную оценку результативности использования такого инструмента можно будет получить, проведя исследования после его апробации.

Список использованных источников

1. Нехватка кадров в промышленности установила новый рекорд // Опрос Института Гайдара. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2024/65b122ac9a79473abcc10be0> (дата обращения: 17.04.2024)

2. ЦЗН г. Новокузнецка – Режим доступа: <http://www.czn-nk.ru/> (дата обращения: 17.04.2024)
3. РЖД решила нанимать осужденных и мигрантов. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/11/20/1006581-rzhd-reshila-nanimat-osuzhdennih-i-migrantov> (дата обращения: 17.04.2024)
4. Тихонова В.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор повышения производительности труда в ОАО Российские железные дороги //Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения : труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / Сиб. гос. индустр. ун-т ; под общ. ред. М.В. Темлянцева. – Новокузнецк : СибГИУ, 2014. – Вып. 18. – Ч. III. Гуманитарные и экономические науки. – С. 145-150.
5. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-motivatsiey-personala-organizatsii/viewer> с. 65-69 (дата обращения: 17.04.2024).
6. Цевелёв В.В., Нургалиева С.Э. Мотивация персонала в центральной дирекции по ремонту пути ОАО «РЖД» / В.В. Цевелёв, С.Э. Нургалиева. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-tsentralnoy-direktsii-po-remontu-puti-oao-rzhd> (дата обращения: 17.04.2024).
7. Распоряжение «О внесении изменений в Положение о выплате работникам акционерного общества «Федеральная пассажирская компания» единовременного вознаграждения за преданность Компании от 22 января 2024 г. № 49/р
8. Распоряжение «Система управления охраной труда в ОАО «РЖД». Обеспечение средствами индивидуальной защиты» прилагаемый СТО РЖД 15.020-2019 от 1 ноября 2019 г.

УДК 331.1

Стратегическое управление человеческим капиталом в государственном управлении: оценка практики реализации

ДВА, Атабаев Ж.С.¹

Научный руководитель: к.э.н., доцент Нурмагамбетова А.З.¹

¹ НАО «Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби», г. Алматы, Казахстан

Аннотация. Растущее количество эмпирических данных подтверждает тот факт, что методы управления человеческими ресурсами (HRM) оказывают прямое влияние на эффективность организации. В данной статье результаты показывают, что, несмотря на достигнутый прогресс, все еще существуют значительные различия в степени внедрения SHCM (стратегическое управление человеческим капиталом) местными и региональными органами. Для местностей, где наблюдается более широкое внедрение практик SHCM, ряд факторов, связаны между собой, в том числе роль HR, которую играют в более широком принятии местных стратегических решений, и осознание важности функции HR для местного самоуправления.

Ключевые слова: HRM, кадровая реформа, стратегическое управление человеческим капиталом.

Профсоюзы и социальное партнёрство в инновационной экономике Иваненко Ю.С. ¹ , Калитько Ф.А. ¹	185
Navigating the Expansion of Green Finance: Path to Sustainable Investing Kurbanova K.A. ¹ , PhD candidate	190
Миграция населения как показатель социально-демографического развития в рамках обеспечения социально-экономической безопасности государства к.с.н., доцент Мирюкова М. А. ¹	199
СЕКЦИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО. ОХРАНА ТРУДА	
Стратегическое партнерство предприятия и образовательного учреждения в рамках проекта профессионалитета Домнышев А.В. ¹ , Затепакин О.А. ¹	205
Оценка эффективности системы стимулирования и мотивации персонала организации Драйцева Л.П. ¹ , Бобко Т.В. ¹	212
Мотивация как инструмент повышения уровня укомплектованности кадрами АО «Федеральная пассажирская компания» Погодина А.В. ¹	221
Стратегическое управление человеческим капиталом в государственном управлении: оценка практики реализации ДВА, Атабаев Ж.С. ¹	227
Роль организационной культуры в инновационном управлении Герлейн К.В. ¹	235
Оценка эффективности подсистемы формирования персонала Притужалова Ю.А. ¹ , Бобко Т.В. ¹	243
HR бренд как способ привлечения персонала Рябинская И.В. ¹	252
Социальный подход к исследованию эффективности системы управления персоналом Чубова Д.О. ¹	256
СЕКЦИЯ: СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ	
Влияние микроорганизмов рода <i>Azotobacter</i> на рост и развитие семян, выращиваемых в загрязненной полимерными изделиями почве Барсукова З.В. ¹ , Сторчак В.П. ¹	268
Буккроссинг как средство повышения читательского интереса Катаева Т.И. ¹	272
Государственно-частное партнерство как механизм реализации социально- значимого проекта по созданию многофункционального торгово- логистического комплекса к.э.н., доцент Лысенкова М.В. ¹ , магистрант Кот П.Н. ²	275
Тенденции, проблемы и перспективы развития социального проектирования в деятельности учреждений социальной защиты к.с.н., доц. Терскова С.Г. ¹ , Шитикова Е.В. ¹	282