

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЛК ВЛ ЛОДЖИСТИК»

В.В. Лоцицкая

бакалавр

Л.Ю. Фалько

канд. техн. наук, доцент

*Владивостокский государственный университет
Владивосток. Россия*

Во Владивостоке широкий выбор вакансий на рынке труда, поэтому компаниям необходимо серьезно подходить к вопросу мотивированности своих сотрудников, чтобы они не планировали смену рабочего места ради более выгодного, а также выполняли свою работу более качественно. Поэтому в статье представлены подход и пример оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников транспортного предприятия.

Ключевые слова: *мотивация сотрудников, система мотивации, оценка эффективности, показатели эффективности.*

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE LABOR MOTIVATION SYSTEM OF EMPLOYEES OF A TRANSPORT ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF LLC TLK VL LOGISTIK

There is a wide choice of vacancies in the labor market in Vladivostok, so companies need to seriously approach the issue of motivation of their employees so that they do not plan to change jobs for a more profitable one, and also perform their work more efficiently. Therefore, the article presents an approach and an example of evaluating the effectiveness of the motivation system of employees of a transport enterprise.

Keywords: *employee motivation, motivation system, performance evaluation, performance indicators.*

Вопрос уровня мотивированности персонала стоит перед любым предприятием, которое хочет добиться успеха в своей деятельности. Руководству этих предприятий стоит серьезно подходить к тому, какую систему мотивации труда своих сотрудников они применяют. Если мотивация сотрудников на низком уровне, то это будет сказываться на их рабочей деятельности, то есть, работа таких сотрудников будет выполняться недостаточно качественно, они могут уходить от части своих обязанностей и, следовательно, являться убыточным звеном для предприятия в целом.

Актуальность вопроса удовлетворенности системой мотивации труда сотрудников на предприятии вызвана тем, что рынок вакансий в городе Владивосток переполнен предложениями, поэтому сотрудники компаний могут легко уйти из одного места работы в другое, если их там что-либо не устроило, что будет нести в себе потери для компании, так как поиск и обучение новых сотрудников подразумевает значительные затраты.

Здесь стоит отметить, что недостаточно создать удовлетворяющую в определенный момент запросы персонала систему мотивации, также необходимо постоянно проводить оценку её эффективности: является ли она актуальной относительно потребностей сотрудников компании, есть ли в ней достаточная экономическая выгода от вложений для предприятия, привлекает ли и удерживает в компании сотрудников, повышает ли эффективность труда и исполнительную дисциплину и другое. Поэтому научной новизной данной исследовательской работы является оценка эффективности используемой системы мотивации на примере транспортного предприятия ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик».

Цель настоящей работы состоит в том, чтобы на практике оценить эффективность системы мотивации труда сотрудников транспортного предприятия ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик». Для достижения поставленной цели будет решен ряд задач:

- выявить теоретические аспекты оценивания системы мотивации персонала на предприятии;
- исследовать показатели эффективности системы мотивации персонала на транспортном предприятии ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик»;

– разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации транспортного предприятия ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик».

Объектом исследования является система мотивации труда сотрудников на транспортном предприятии.

Предмет исследования работы – оценка эффективности системы мотивации труда сотрудников на транспортном предприятии

В качестве методов будут использованы библиографический, включающий изучение теоретической базы в виде литературы, а также социологический, который включает в себя анонимный опрос работников компании, свободную беседу и включенное наблюдение.

Вопросом мотивации людей научные деятели интересуются уже продолжительное время, так при исследовании поставленного вопроса оценки эффективности системы мотивации были рассмотрены работы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, а также современников: Т.О. Соломанидиной, Н.С. Пряжникова и других.

Перед оценением эффективности системы мотивации труда сотрудников выбранного предприятия необходимо ознакомиться с содержанием понятий «мотивация», «система мотивации», «эффективность».

В научно-популярной литературе можно найти множество вариаций на тему понятия и сущности термина мотивации, к сожалению, четкой общепризнанной формулировки его не существует, но многие психологи и учёные различных отраслей высказывали собственные определения, основанные на их точке зрения [1, с. 24-25]. При изучении данного вопроса, можно сказать, что мотивацией называется процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, который может идти как от самого человека, опираясь на его мотивы, так и извне, используя для этого стимулы, но при этом, мотивы и стимулы должны соответствовать актуальным потребностям человека.

На предприятиях при стимулировании работников на повышение качества выполняемой работы, совершенствовании человеческих ресурсов, мотивацию рассматривают не как отдельные элементы для каждого сотрудника, а как систему взаимосвязанных мер и процессов по стимулированию персонала, которая и будет именоваться системой мотивации труда сотрудников на предприятии, в том числе, транспортном.

Эффективность представляет собой соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов, относящихся к их достижению. Чаще всего термин эффективность относится к экономической стороне исследуемого вопроса, но в данной работе эффективность будет исследоваться также с социальной и целевой стороны, то есть, как сами люди, на которых направляются ресурсы по совершенствованию системы мотивации, оценивают свою степень удовлетворенности от их использования, а также на сколько реализуется запланированная деятельность, ради которой она создавалась.

Для оценки эффективности необходимо определиться с показателями, на которых она будет производиться. Общего требования по перечню необходимых показателей для оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников нет, поэтому любое предприятие вправе само определить для себя перечень показателей. Выбор показателей и методов оценки зависят от целей, ради которых предприятие создало и внедрило определенную систему мотивации труда сотрудников или иной инструмент воздействия. Чаще всего такими целями являются следующие:

- привлечение и удержание работников, особенно тех, которые имеют высокие профессиональные знания и квалификацию;
- повышение эффективности труда;
- повышение уровня исполнительской дисциплины.

В качестве показателей эффективности могут быть выбраны:

- показатели экономической эффективности, которые должны продемонстрировать, что затраченные на систему мотивации денежные средства оправдывают своё применение и не идут в убыток для предприятия;
- показатели социальной эффективности, которые несут в себе оценку уровня удовлетворенности сотрудников положением дел в компании, а также характеризуют степень использования их потенциала возможностей;
- показатели целевой эффективности (или показатели достижения цели), которые демонстрируют степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Более детально метод оценки эффективности системы мотивации представлен в таблице 1, где приведены виды эффекта, возможные от применения определенной системы мотивации труда сотрудников на предприятии, а также определены показатели эффективности и методы их измерения.

Метод оценки эффективности системы мотивации по видам эффекта

| Виды эффекта | Показатели эффективности | Методы измерения |
|-----------------|--|--|
| Социальный | – Удовлетворенность работников различными аспектами труда; – текучесть кадров; – санитарно-гигиенические условия труда; – социальная защищенность работников; – социально-психологические условия труда и т.д. | Качественные: – удовлетворенность сотрудников; – качество выполнения работы; – соблюдение правил (планов, требований); – качество отношений и т.д. |
| Экономический | Прямые: – рентабельность; – фондоотдача; – окупаемость капиталовложений и т.д. Косвенные: – прирост дохода; – прибыль за отчетный период; – затраты на внедрение системы мотивации; – производительность труда; – коэффициент опережения; – доля ЗП в себестоимости продукции / в совокупных затратах; – зарплатоёмкость и т.д. | Количественные показатели: – финансовые результаты; – доля, рост, снижение (%); – эффективность / производительность и т.д. |
| Достижение цели | – Результативность = Результат/Цель; – KPI и т.д. | Качественные / Количественные: – соблюдение планов; – результативность (%) и т.д. |

Для оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников на транспортном предприятии ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик», специализируемого на предоставлении физическим и юридическим лицам услуг по перевозке грузов разными видами транспорта, были произведены сбор общедоступных данных относительно прибыльности компании за последние несколько лет, а также проведен анонимный опрос среди сотрудников предприятия для выявления их общего уровня удовлетворенности при работе в компании, кроме того были проанализированы отзывы бывших сотрудников и клиентов компании для определения степени довольства работы в компании и сотрудничества с ней соответственно.

Показатели экономической эффективности.

При рассмотрении настоящих показателей были проанализированы общедоступные данные относительно прироста прибыли компании за последние несколько лет (рис. 1).



Рис. 1. Финансовые показатели ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик»

Из рисунка 1 видно, что показатели выручки и прибыли растут (в 2020 г. прибыль упала ввиду пандемии), это показывает, что динамика экономической эффективности является положительной, а так как компания в основной своей деятельности предоставляет услуги, которые, в свою очередь, зависят от работы сотрудников, то можно сказать, что персонал заинтересован в увеличении прибыльности компании, то есть они совершенствуют свои навыки и улучшают качество выполняемой работы.

Показатели социальной эффективности

Для выявления уровня удовлетворенности работниками сложившимися условиями труда и методами стимулирования их деятельности, заложенными в системе мотивации, были проанализированы данные анонимного анкетного онлайн опроса, интервью с некоторыми сотрудниками (выступили в роли экспертов), отзывы бывших сотрудников и клиентов компании в сети Интернет и включенное наблюдение. По полученным данным составлена таблица 2 (показатели для опроса сотрудников, выступившими экспертами и оценки в формате включенного наблюдения, были выделены из статьи кандидата экономических наук, доцента кафедры Экономики и управления на воздушном транспорте Московского государственного технического университета гражданской авиации Никифоровой Лейлы Халидовны «Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала» 2016 [5]), где оценки соответствуют следующей системе оценивания: 0 – показатель в компании отсутствует, 1 – показатель на низком уровне, 2 – показатель удовлетворителен, 3 – показатель можно улучшить, 4 – показатель на высоком уровне.

Таблица 2

Оценка социальной эффективности системы мотивации труда сотрудников ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик»

| Показатель | Оценка | | | | | |
|---|--------|----|----|-----------------|-------------|------------|
| | Э1 | Э2 | Э3 | Ср. анон. опрос | Вкл. набл-е | Ср. оценка |
| Группа 1: Удовлетворенность работников различными аспектами труда | | | | | | |
| Уровнем заработной платы | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,6 |
| Санитарно-гигиеническими условиями труда | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,4 |
| Организационно-трудовыми условиями труда | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,8 |
| Отношениями в коллективе | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Содержанием и значимостью труда | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 |
| Системой вознаграждения и признания заслуг | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,2 |
| Системой карьерного развития | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 |
| Системой профессионального развития | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Конкретными кадровыми мероприятиями | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,6 |
| Средняя оценка по группе 1: 2,5 | | | | | | |
| Группа 2: Санитарно-гигиенические условия труда | | | | | | |
| Температурный режим | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| Освещенность рабочих мест | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Уровень шума | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Запыленность помещения | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,6 |
| Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,4 |
| Средняя оценка по группе 2: 2,2 | | | | | | |
| Группа 3: Организационно-трудовые условия труда | | | | | | |
| Уровень дисциплины труда | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,6 |
| Уровень исполнительской дисциплины | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,2 |

| Показатель | Оценка | | | | | |
|--|--------|----|----|-----------------|-------------|------------|
| | Э1 | Э2 | Э3 | Ср. анон. опрос | Вкл. набл-е | Ср. оценка |
| Уровень заболеваемости работников | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,4 |
| Уровень оснащенности рабочих мест | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| Уровень механизации и автоматизации труда | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| Уровень компьютеризации административно-управленческого труда | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Напряженность и интенсивность труда | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| Рациональность режимов труда и отдыха | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1,8 |
| Удельный вес творческих операций | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1,8 |
| Удельный вес неквалифицированного труда | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,4 |
| Обеспеченность работников нормативной документацией | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,6 |
| Средняя оценка по группе 3: 2,1 | | | | | | |
| Группа 4: Социально-психологические условия труда | | | | | | |
| Морально-психологический климат в коллективе | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,8 |
| Уровень конфликтности в подразделениях и на предприятии в целом | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,8 |
| Участие работников в управлении | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Трудовая и общественная активность работников | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Уровень вовлеченности и лояльности персонала | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,2 |
| Средняя оценка по группе 4: 2,16 | | | | | | |
| Группа 5: Социальная защищенность работников | | | | | | |
| Обеспеченность детскими дошкольными учебными заведениями | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Обеспеченность медицинской помощью | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Обеспеченность в санаторно-оздоровительные учреждения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Средняя оценка по группе 5: 0 | | | | | | |
| Социальная эффективность системы мотивации труда сотрудников: 67,6 / 136 или 50% | | | | | | |

Анализируя таблицу 2, можно увидеть, что общая оценка социальной эффективности системы мотивации труда сотрудников по выбранным показателям на транспортном предприятии ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» является «удовлетворительной» (составляет 67,6 баллов из 136 максимально возможных, или 50%), то есть сотрудники компании хотели бы улучшений в имеющихся методах стимулирования.

При этом наиболее отрицательными оказались показатели обеспеченности работников санитарно-гигиеническими условиями, а также напряженности и интенсивности труда, что подтверждает недовольства работников сложившимися условиями труда в свободных беседах. Из таблицы также видно, что руководство не задействует в своей системе мотивации инструменты социальной защищенности работников, что является одной из наибольших слабых звеньев всей системы в целом. Ведь при уверенности работников в своем работодателе, в том, что при любых жизненных обстоятельствах им будет оказана поддержка, они бы с меньшей вероятностью стали искать новое место работы с менее выгодными в данном деле условиями. Именно поэтому компании следует рассмотреть возможность редактирования своих методов стимулирования работников, если имеющиеся инструменты уже не удовлетворяют потребностей сотрудников.

Показатели целевой эффективности

Показатель целевой эффективности также можно назвать показателем результативности, он определяется отношением фактических показателей труда к запланированным.

В ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» применяется КРІ. Из-за отсутствия конкретных количественных данных по целевым показателям, можно только сказать, что одним из инструментов мотивирующих сотрудников к совершенствованию данного показателя является система поощрений за перевыполнение планового уровня прибыли или заключенных сделок. Так, в ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» присутствует система, где сотрудникам, работающими на тех должностях, которые непосредственно влияют на общую прибыль компании (логисты, менеджеры по работе с клиентами и др.), устанавливаются плановые показатели по количеству заключенных сделок в месяц, при превышении планового количества сделок, сотрудник получает прибавку к заработной плате в виде фиксированной ставки за каждую новую сделку, либо за % от полученной сделки. Также в компании присутствует система штрафов, которая также распространяется на работников, прямо влияющих на прибыль, которые взимаются за упущенные возможности и сорванные сделки.

Данные инструменты помогают грамотней планировать для отдельных работников плановые показатели, целевые показатели компании в целом на период вперед и другое. Работники же замотивированы в перевыполнении плановых показателей ради получения дополнительного дохода.

По данным оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников были сделаны следующие выводы (детальней в табл. 3):

– оценка экономической и целевой эффективности является относительной, так как не было возможности использовать точные количественные данные компании, только те, которые находятся в открытом доступе, поэтому возможен вариант, что при более детальном их изучении и выборе другого перечня показателей, результат оценки может отличаться;

– в отношении социальной эффективности можно сказать, что она нуждается в постоянном мониторинге, а также корректировке под актуальные потребности сотрудников.

Таблица 3

**Результаты оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников
ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик»**

| Виды эффекта | Проблемы | Рекомендации |
|-----------------|---|---|
| Социальный | Выявлены слабые моменты в системе мотивации труда сотрудников. На предприятии не применяются инструменты для обеспечения социальной защищенности работников, используемые у конкурентов. | Оценка эффективности используемой системы мотивации не менее 1 раза в год. Опросы сотрудников на внедрение изменений в систему мотивации не менее 1 раза в год. Анализ и внедрение инструментов социальной защищенности работников (при положительных прогнозах). |
| Экономический | В исследовании применен только косвенный показатель в связи с отсутствием точных экономических данных – возможна недостоверность результатов оценки | Более детальное исследование экономических показателей эффективности с использованием четких экономических данных. Отслеживание динамики экономических показателей при введении новых инструментов стимулирования персонала. |
| Достижения цели | В исследовании применена теоретическая оценка показателей – возможна недостоверность оценки. | Четкое представление целей компании и расчет результативности за выбранный период. Отслеживание динамики оценки результативности. |

Система мотивации – это сложный инструмент воздействия на сотрудников компании. Невозможно подобрать универсальный и идеальный вариант системы мотивации, так как его просто не существует. Поэтому руководству любой компании необходимо постоянно отслеживать потребности своих работников и применять эффективные и актуальные методы стимулирования. Для этого в практике компаний должно быть разработано и внедрено мероприятие по оценке эффективности системы мотивации труда сотрудников, которое будет отвечать целям, поставленным при внедрении системы мотивации, а также послужит увеличению прибыльности бизнеса и уменьшению расходов там, где это возможно.

При необходимости, вопрос оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников транспортного предприятия ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» может быть проработан более детально при более глубоком анализе деятельности компании.

Для совершенствования системы мотивации на предприятии можно также провести следующие мероприятия:

– внедрение различного рода конкурсов в деятельность сотрудников предприятия для поднятия соревновательного духа среди работников, что будет нести в себе положительный эффект на работоспособность сотрудников;

– предоставление дополнительных льгот для сотрудников, например, бесплатное корпоративное питание, абонементы в спортивные клубы, оплата детских садов для детей работников и т.д., что будет являться стимулом для сотрудников оставаться в настоящей организации, а не вести поиски другого места работы;

– обеспечение работников более комфортными условиями работы, например, косметический ремонт помещений и санитарно-гигиенических зон в более современном стиле, что позволит сотрудникам работать в более комфортных условиях.

Эти и другие мероприятия могут помочь улучшить систему мотивации на предприятии и повысить эффективность работы сотрудников.

При необходимости, вопрос оценки эффективности системы мотивации труда сотрудников транспортного предприятия ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» может быть проработан детальней при более глубоком анализе деятельности компании.

Таким образом, в теоретической части настоящего исследования было выявлено, что не существует общепринятого перечня показателей для оценки эффективности применяемой системы мотивации труда сотрудников, поэтому каждое предприятие вправе само определить их для себя в соответствии с целями и ресурсами.

В эмпирической части исследования определено, что систему мотивации ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» можно назвать достаточно эффективной в данный момент, но требующей более детального изучения, а также доработки как самой системы мотивации, так и работы с потребностями персонала.

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е. А. Родионовой. – Москва: Юрайт, 2022. – 279 с.

2. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. – Москва: Юрайт, 2022. – 365 с.

3. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 461 с.

4. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 323 с.

5. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала. – Текст: электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. № 6. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 10.02.2023)

6. VL-LOGISTIC // vl-logistic.ru: официальный сайт компании. – URL: <https://vl-logistic.ru> (дата обращения: 14.02.2023).

УДК 331.101.3

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОАП НА ПРИМЕРЕ АО "МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ВЛАДИВОСТОК"

Н.С. Матюшина

бакалавр

И.А. Шеромова

д-р техн. наук, профессор

*Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия*

Мотивация является одним из ключевых факторов повышения производительности труда сервисной службы СОАП в аэропорту. Мотивация трудовой деятельности, включает материальную заинтересованность интерес к работе, отношения в коллективе, общественную значимость