

УДК 331.101.3

Фандеева А.Е.

*аспірант кафедри міжнародної економіки  
Харківського національного автомобільно-дорожного університету*

## ОЦЕНКА УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена оценке уровня мотивации персонала автотранспортного предприятия. Рассмотрены мероприятия, которые включают материальную и социальную мотивацию на исследуемом предприятии. Показан поэтапный процесс стимулирования труда персонала. Даны анализ и общие рекомендации по улучшению социальной мотивации на сегодняшний день.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, стимулирование, предприятие, оценка.

### Фандеева А.Є. ОЦІНКА РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена оцінці рівня мотивації персоналу автотранспортного підприємства. Розглянуто заходи, які включають матеріальну і соціальну мотивацію на досліджуваному підприємстві. Показаний поетапний процес стимулювання праці персоналу. Дано аналіз і загальні рекомендації з поліпшення соціальної мотивації на сьогоднішній день.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, стимулювання, підприємство, оцінка.

### Fandeyeva A.Ye. ASSESSMENT OF THE LEVEL OF STAFF MOTIVATION OF THE ROAD TRANSPORT ENTERPRISE

The article is devoted to the assessment of the level of staff motivation of the road transport enterprise. There are reviewed the actions which physical and social motivation include at the investigated enterprise. The gradual process of personnel labor stimulation is shown. The analysis and general recommendations for improving the social motivation nowadays are given.

**Keywords:** motivation, staff, stimulation, enterprise, assessment.

**Постановка проблемы.** На данном этапе развития мировой экономики вопросы мотивации персонала, а также системы управления стимулированием труда всё больше выходят на первый план в изучении. Реалии таковы, что без постоянного усовершенствования данной системы создание нового эффективно-мотивационного механизма трудовой активности персонала на предприятиях невозможно.

Регулирование систем стимулирования труда направлено на обеспечение роста доходов работников, а также дифференциацию их выплат согласно трудовому вкладу отдельного работника в суммарные результаты деятельности предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучению различных мероприятий, которые включают материальная и социальная мотивация на предприятиях, а также оценке уровня мотивации персонала предприятий посвящаются работы как отечественных, так и зарубежных исследователей уже в течение многих десятков лет. Среди них: О.А. Гришнова, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, Ю.Д. Красовский, Л.И. Меньшиков, А.В. Охотников, Е.В. Терleckая, Т.А. Филатова.

**Формулировка целей статьи.** Рассмотреть мероприятия, которые включают материальная и социальная мотивация на исследуемом предприятии, показать поэтапный процесс стимулирования труда персонала. А также дать анализ и общие рекомендации по улучшению социальной мотивации на сегодняшний день.

**Изложение основного материала исследования.** ФЛП «Васильчук С.Д.» регулирует процесс стимулирования труда персонала в соответствии с такими последовательными этапами:

1. Выбор формы и системы заработной платы. В «Васильчук С.Д.» применяются две формы оплаты труда: почасовая и сдельная. Почасовая форма заработной платы начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная форма предполагает оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

2. Организация на предприятии тарифной системы заработной платы. Применение понятия «гибких тарифных систем», с минимальным уровнем заработной пла-

ты, устанавливаемым для работников низкой квалификации и системой коэффициентов повышения размеров заработной платы, выплачиваемой по тарифам, в соответствии с повышением квалификации работника.

3. Внедрение системы дополнительного стимулирования определённых аспектов трудовой активности персонала. Может быть в форме доплат и надбавок; премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности; различных единовременных поощрений в соответствии с результатами труда; премиальных выплат по итогам работы за год и т.д.

Всяческие доплаты и надбавки как одна из дополнительных форм стимулирования персонала, которая непосредственно примыкает к тарифной системе, рассматриваются как систематическое или временное увеличение тарифной части заработка [1].

С помощью доплат к заработной плате компенсируются сложные условия труда или дополнительные затраты отдельных работников. Среди них существуют такие виды, как: доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за одновременное выполнение своей основной работы, а также обязанностей временно отсутствующих работников; за сверхурочную работу (ночное время, выходные или праздничные дни и др.).

Если есть необходимость срочно отметить какое-либо трудовое достижение работника, на предприятии применяют различные единовременные поощрения. Также они используются для награждения за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за привычные рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их на пенсию и в других подобных случаях.

ФЛП «Васильчук С.Д.» полностью обеспечивает своих работников социальным пакетом, выплачивает пособия по больничным листам, оплачивает проезд в отпуск и другие гарантии. Таким образом, хотелось бы подчеркнуть, что именно на этом предприятии существует такая цель, как получение работником удовольствия от работы; при этом созданы условия по обеспечению креативной работы каждого. Соответственно, обеспечение работников различными льготами, а не только заработной платой является важнейшей мотивацией трудовой деятельности.

Предприятие организывает коллективные мероприятия, культурный отдых на природе, таким образом, делая более сплоченным коллектив, что, в свою очередь, является дополнительным мотивацией.

Руководство ФЛП «Васильчук С.Д.» для стимулирования труда своего персонала использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Заработная плата как один из важнейших экономических методов мотивации на предприятии начисляется по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда.

Концепция прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Соответственно, заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке [1].

Для руководителей и специалистов используется система должностных окладов, в соответствии с которой должностной оклад является абсолютным размером заработной платы, установленным согласно должности.

Также сверх оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия.

Вдобавок к перечисленному выше предприятием выплачивается доплата и надбавка работнику за время сверхурочной работы и работы в выходные дни (в двойном размере).

Существует и материальная помощь, направленная на поддержку работников в трудных жизненных ситуациях (тяжелые материальные условия, похороны).

Социальная мотивация на данном предприятии включает такие мероприятия:

- получение обучения сотрудниками проводится за счет предприятия (повышение квалификации);
- поддержка работающих женщин-матерей (строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде).

Такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, увольнение директор ФЛП «Васильчук С.Д.» может применить за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (совершение дисциплинарного проступка).

Более опытные сотрудники консультируют менее опытных и, судя по наблюдениям за работой предприятия, специальное общение между ними никто не организывает, в ходе работы оно происходит спонтанно.

Отметим, что значительное внимание на предприятии уделяется удовлетворению потребностей в профессиональном росте. Так, работник имеет возможность занять более высокий пост в компании при условии успешной работы.

Среди методов, которые ФЛП «Васильчук С.Д.» использует при найме сотрудников в свою организацию, можно выделить: анализ биографических данных, анкетирование, собеседование, психологические тесты, изучение документации.

Изучение документации, тестирование, аттестация применяются при продвижении персонала на предприятии.

При приеме на работу все сотрудники ФЛП «Васильчук С.Д.» заключают трудовой договор, который является юридическим фактом, порождающим трудовое правоотношение.

Трудовой договор обязывает работника к выполнению любых задач работодателя в рамках оговоренной должности (квалификации, специальности).

Соответственно, работник осуществляет полностью определенные функции и действия.

Трудовой договор рассматривается как соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка [2].

При оформлении приема на работу работника по трудовому договору применяется приказ (распоряжение) о приеме работника на работу [2].

На основании приказа о приеме на работу в трудовую книжку работника вносятся соответствующая запись. Как работодатель индивидуальной предприниматель должен завести новому работнику трудовую книжку в течение пяти дней с начала работы, если человек впервые поступает на работу.

Трудовой договор может быть прекращен в соответствии с приказом по организации. Строго регламентируется формулировка записей о причинах увольнения в трудовую книжку (ссылки на соответствующие статьи в действующем законодательстве и в пунктах Трудового кодекса или требуемом законе).

Необходимо принимать к сведению основные причины увольнения работников при проведении соответствующей работы. Выделяют три категории [4]:

- добровольные (можно избежать);
- добровольные (но неизбежные);
- по инициативе работодателя.

Очень сложно анализировать и исследовать явление мотивации, так как она зависит от поступков и действий людей, а они не всегда передают истинные побудительные причины поведения.

Измерение мотивации работника невозможно. Поскольку мотивы человека проявляются в его поведении, в исследованиях мотивации используют методы, позволяющие оценить последствия тех или иных действий, выраженные в результатах трудовой деятельности (анализ документов, анализ организационных проблем), определить характер отношения работника к различным процессам, происходящим в организации (социологический опрос, наблюдение), а также выяснить направленность и силу его поведения как следствия внутренних и внешних мотиваторов.

Рассмотрим такие подходы к измерению и оценке мотивации [3]:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;
- путем выявления косвенных показателей, характеризующих состояние мотивации персонала.

Оценка по результатам деятельности работников зависит от двух факторов:

- личный: профессиональная подготовленность, способности, отношение к организации, отношение к труду вообще;
- организационный: организация работы (руководство, режимы работы, требования к результату), обеспечение трудового процесса (материалы, инструменты, технология, оборудование), ясность и достижимость цели деятельности предприятия и работника.

При проведении такой оценки выделяют связь между данными факторами и определяют степень

влияния каждого из них на деятельность работника. Сравниваются плановые и фактические результаты работы и если достигнутые результаты оказываются ниже запланированных, следует учесть составляющие, усложнившие выполнение работы. Среди методов получения информации, которая используется для данной оценки мотивации, можно выделить анализ документов, анализ организационных проблем, которые дают сведения о причинах отклонений.

Оценка по поведению. Наблюдая за поведением человека можно выяснить характер и силу мотивации. Среди характерных признаков проявления мотивации можно выделить такие: добросовестность, настойчивость, ответственность, целевую направленность действий работника.

Основной метод получения информации о деятельности работника – наблюдение. Иногда обращаются к методам психодиагностического исследования, социологическим опросам. При проведении полной оценки поведения работника может быть использован опрос ближайшего окружения сотрудника и руководителя («360°») по определенным критериям, которые описывают его действия. Например [5]:

1. Желание работать:

- апатия и безразличие к своей работе;
- энтузиазм, энергичность и стремление к успеху со стороны сотрудников.

2. Результаты труда:

- не превышают минимально допустимых результатов;
- постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты.

3. Трудовая дисциплина:

- нарушение дисциплины путем регулярного затягивания сроков выполнения работы, прогулов, опозданий, раннего ухода с работы, частых больничных;
- негативное восприятие нарушения трудового распорядка, качественное выполнение работы вовремя, редкое отсутствие по болезни.

4. Ответственность:

- уход от ответственности;
- готовность взять на себя ответственность.

5. Отношение к изменениям:

- сопротивление изменениям;
- проявление инициативы и готовность к необходимым изменениям.

Сила мотивации может быть оценена с помощью косвенных показателей. Один из факторов мотивации – стремление продолжать работу на данном предприятии, то есть удовлетворенность трудом. Таким образом, уровень текучести персонала – основной косвенный показатель мотивации, и значит: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

Для проведения исследования мотивации была разработана анкета, которая предлагалась для заполнения работникам предприятия. Она содержит 15 вопросов.

В ходе исследования было опрошено 14 человек.

Исследование показало, что 82,4% работающих довольны своей работой и выбранной профессией.

Однако 17,6% не удовлетворены своей работой вообще и на анализируемом предприятии. Для выяснения, что способствует снижению мотивирующих факторов работающих, обратимся к другим категориям, по которым проводился опрос.

Данные опроса показывают, что все работники уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, но вместе с тем 10,4% работников считают, что

знаний им недостаточно и 60,1% хотели бы повысить свою квалификацию.

Положительно отнеслись к возможности повышению квалификации 81,2% опрошенных в организации.

В результате опроса можно сделать вывод о наличии в коллективе определенной социальной напряженности. Так как данная ситуация способствует значительному снижению работоспособности трудящихся, руководству предприятия следует больше внимания уделять исследуемому вопросу.

Из проведенного исследования видно, что примерно половина сотрудников – 52,7% – оценивают климат, который сложился в коллективе, как благоприятный, присутствие конфликтов отмечают 70,1%.

Сотрудники практически лишены возможности продвижения по службе в соответствии с данными исследования.

Большинство сотрудников довольны условиями организации труда на предприятии. Анализ материальной мотивации показал, что 30,4% опрошенных работников материально довольны.

Из исследования также видно, что сотрудники не в курсе, из расчета чего они получают заработную плату. При этом высокий процент сотрудников не имеет удовлетворенности от материальной стимуляции труда.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, общие итоги анализа таковы:

- сотрудники предприятия достаточно высоко удовлетворены результатами труда (в соответствии с данными проведенного опроса). Кроме того, работники желают повышать свою квалификацию по мере необходимости и имеют такую возможность;
- у работников организации средний показатель материальной мотивации;
- у работников отсутствует сплоченность в коллективе и стремление к достижению единой цели – процветания предприятия. Данный факт способствует снижению работоспособности, а в результате понижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы;
- существование социальной напряженности в коллективе и явный недостаток социальной и моральной мотивации труда.

Итак, заключим, что руководство предприятия может последовать рекомендации по пересмотру социальной обстановки в коллективе и улучшению условий труда работников.

**Перспективы дальнейших разработок.** В целом руководству предприятия следует грамотно избегать конфликтов в коллективе, так как они могут негативно повлиять на результаты труда, и больше внимания уделять отдыху работников, что является непосредственным ключом к улучшению социальной мотивации на сегодняшний день. Таким образом, целесообразно ввести результаты этих исследований и провести дальнейшие исследования на предприятиях нашей страны.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика : учеб. пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 133 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2008. – 314 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2008. – 252 с.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учебник / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 528 с.
5. Меньшиков Л. И. Оцінка ділових якостей управлінського персоналу / Л. І. Меньшиков. – М. : Знання, 2001. – 175 с.