

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях развития экономики важную роль в деятельности организаций играет эффективное управление персоналом. Особенно актуален данный вопрос для транспортно-экспедиторских организаций, деятельность которых связана с координацией перевозок, взаимодействием с клиентами и перевозчиками, а также необходимостью оперативного принятия решений. Эффективность работы таких организаций во многом зависит от профессионализма и заинтересованности сотрудников в результатах своей деятельности.

Одним из ключевых инструментов управления персоналом является мотивация труда, которая позволяет стимулировать работников к более эффективному выполнению трудовых обязанностей, повышать производительность труда и качество выполняемых работ. Кроме того, правильно выстроенная система мотивации способствует снижению текучести кадров и формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

Существует несколько подходов к определению понятия мотивации труда. Так, С. К. Турдыбеков определяет мотивацию на уровне организации как «функцию менеджмента, воздействие на формирование мотивов, поведение работников» [1, с. 12]. Е. П. Сымук считает, что мотивация – это «система финансовых и нематериальных стимулов для повышения производительности» [2].

Мотивация формируется под влиянием внутренних потребностей работника и внешних стимулов со стороны организации. Выделяют материальные (зарплата, премии, бонусы) и нематериальные (признание, гибкий график) методы мотивации. По теории Маслоу, потребности работника иерархичны: от физиологических потребностей до самореализации [2]. Считается, что материальное вознаграждение и условия труда являются важнейшими элементами системы мотивации работников. Кроме этого в систему мотивации можно включить следующее: экономические (тарифная система, комиссионные и т. д.), социальные (льготы, корпоративные мероприятия и т. п.), организационные элементы (KPI, делегирование и т. д.) [3].

Объектом исследования является частная транспортно-экспедиторская организация, основанная в 2017 г. и размещенная в г. Гомеле (далее – организация «А»). Штат сотрудников организации включает 17 человек. Работа сотрудников компании связана с организацией перевозок, оформлением транспортных документов, взаимодействием с перевозчиками и клиентами. Данные функции требуют высокой ответственности, внимательности и способности работать в условиях высокой нагрузки.

Одним из методов изучения эффективности существующей системы мотивации в организации является анкетирование сотрудников. В марте 2026 г. проведено анкетирование 10 сотрудников организации «А». Результаты приведены в нижеприведенной таблице.

**Результаты анкетирования сотрудников транспортно-экспедиторской организации «А»
по выявлению сильных и слабых сторон в действующей системе мотивации труда**

Вопрос и варианты ответов	Количество ответивших, человек	Удельный вес, %
1. Удовлетворены ли вы существующей системой оплаты труда в организации «А»?		
Полностью удовлетворен (5 баллов)	3	30
Скорее удовлетворен (4 балла)	3	30
Скорее не удовлетворен (3 балла)	2	20
Полностью не удовлетворен (2 балла)	2	20
2. Какие факторы в наибольшей степени мотивируют вас к эффективной работе?		
Размер заработной платы	7	70
Премии и бонусы	6	60
Возможности карьерного роста	2	20
Благоприятная атмосфера в коллективе	1	10
Другое	–	–

Вопрос и варианты ответов	Количество ответивших, человек	Удельный вес, %
3. Считаете ли вы систему премирования в организации «А» справедливой?		
Да	4	40
Скорее да	3	30
Скорее нет	2	20
Нет	1	10
4. Какие меры могли бы повысить вашу мотивацию к работе?		
Повышение заработной платы	6	60
Введение дополнительных премий	5	50
Возможность обучения и повышения квалификации	3	30
Улучшение условий труда	2	20
Другое	–	–
Всего опрошено	10	100
Примечание – Источник: собственная разработка автора на основании результатов анкетирования. При ответе на вопросы 2 и 4 респондентам можно было выбрать несколько ответов.		

По результатам проведенного анкетирования работников организации «А» можно сделать вывод, что действующая система мотивации персонала в организации в целом функционирует удовлетворительно (средний балл – 3,7) и требует совершенствования. Большинство сотрудников отметили, что основными факторами, побуждающими их к эффективной работе, являются размер заработной платы и наличие премий. Часть работников выразила частичную неудовлетворенность системой оплаты труда и отметила недостаточную прозрачность системы премирования, что свидетельствует о необходимости доработки критериев поощрения сотрудников. Результаты анкетирования показывают, что целесообразно развивать также профессиональный уровень работников и улучшать условия труда.

Можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала:

- Совершенствование системы материального стимулирования, в том числе за счет пересмотра структуры постоянной и переменной частей заработной платы: 60% (оклад) и 40% (премиальная часть), что обеспечит работнику базовую финансовую стабильность и одновременно создаст действенные стимулы для достижения высоких результатов.

- Введение системы ключевых показателей эффективности (KPI), в том числе своевременность доставки, правильность выбора перевозчика и оптимальность выбранного маршрута.

- Развитие нематериальной мотивации, в том числе проведение корпоративных мероприятий с партнерами-перевозчиками, создание доски почета «Логист месяца», организации гибкого графика работы.

- Организация профессионального развития работников, в том числе участие в курсах повышения квалификации, семинарах по транспортной логистике, наставничество. Можно предусмотреть частичную или полную компенсацию стоимости обучения.

- Улучшение условий труда, в том числе за счет обеспечения сотрудников современной компьютерной техникой и программным обеспечением, эргономичной офисной мебелью.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить уровень мотивации персонала организации «А», увеличить производительность труда и укрепить конкурентные позиции организации на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Список использованной литературы

1. Турдыбеков, С. К. Комплексная мотивация персонала – фактор функционирования и развития предприятия сферы услуг: на примере Московского региона : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Турдыбеков Сарварбек Камалбекович. – М., 2010. – 173 с.

2. Сымук, Е. П. Теории мотивации труда: подходы, классификация и особенности / Е. П. Сымук // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-truda-podhody-klassifikatsiya-i-osobennosti> (дата обращения: 17.03.2026).

3. Способы мотивации и стимулирования труда работников // Чаусский районный исполнительный комитет и Совет депутатов. – URL: <https://chausy.gov.by/2013-01-16-08-44-45/sotsialnaya-zashchita-naseleniya/item/611-motivation> (дата обращения: 17.03.2026).