

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«03» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Оптимізація мотиваційних підходів для персоналу складської ланки»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувач: Щур Марина Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Давиденко Володимир Вадимович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Давиденко Володимир Вадимович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Щур Марина
(підпис)

(власне ім'я та прізвище здобувача)

Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-02.06.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	03.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Давиденко В.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Давиденко В.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Давиденко В.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Володимир ДАВИДЕНКО
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Марина ЩУР
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Оптимізація мотиваційних підходів для персоналу складської ланки» містить 66 сторінок, 10 таблиць, 20 рисунків, 1 додаток та 40 використаних джерел.

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СКЛАДСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи оптимізації мотиваційних підходів для співробітників складської ланки. Було проведено аналіз системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".

В результаті дослідження було запропоновано нові мотиваційні технології для працівників складських підрозділів в умовах сучасного підприємства. Основна мета цього проекту полягає у розробці та вдосконаленні мотиваційної системи, яка сприятиме ефективному залученню та утриманню персоналу, підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності складських операцій. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення задоволеності працівників, створення комфортних умов праці та зниження рівня плинності кадрів.

Матеріали даної кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців з управління персоналом у логістичних підрозділах.

ABSTRACT

The explanatory note for the qualification work on the topic "Optimization of Motivational approaches for warehouse staff" contains 66 pages, 10 tables, 20 figures, 1 appendix, and 40 sources used.

LOGISTICS MANAGEMENT, STAFF MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT, WAREHOUSE STAFF, MOTIVATIONAL FACTORS, PRODUCTIVITY

The qualification work examines the theoretical foundations of optimizing motivational approaches for warehouse staff. The motivation system of employees at the enterprise LLC "HASKI MANAGEMENT" was analyzed.

As a result of the research, new motivational technologies for warehouse staff in a modern enterprise environment were proposed. The main goal of this project is to develop and improve the motivation system, which will facilitate the effective recruitment and retention of personnel, increase labor productivity, and enhance the overall efficiency of warehouse operations. The proposed measures are aimed at increasing employee satisfaction, creating comfortable working conditions, and reducing staff turnover.

The materials of this qualification work are recommended for use in scientific research, educational processes, and the practical activities of personnel management specialists in logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1. Поняття мотивації та її значення у діяльності підприємства.....	9
1.2. Теорії мотивації: класичні та сучасні підходи.....	22
1.3. Особливості мотивації працівників складської ланки.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. Аналіз поточного стану мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	34
2.2. Оцінка існуючої системи мотивації на підприємстві.....	43
2.3. Визначення проблем та недоліків у мотиваційних підходах.....	50
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ СКЛАДСЬКОЇ ЛАНКИ.	55
3.1. Визначення основних факторів мотивації складських працівників ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".....	55
3.2. Визначення оптимальної мотиваційної системи для складського персоналу підприємства.....	63
3.3. Рекомендації щодо оптимізації мотиваційного підходу для складського персоналу ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".....	68
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
Додаток А.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження оптимізації мотиваційних підходів для персоналу складської ланки зумовлена сучасними тенденціями розвитку бізнесу та значенням ефективної роботи складського господарства. У нинішніх умовах конкуренції та швидкого розвитку технологій, підприємства стикаються з необхідністю забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності своєї діяльності. Одним з ключових факторів, що впливає на досягнення цих цілей, є мотивація персоналу.

Належним чином мотивовані працівники демонструють вищий рівень залученості, виявляють ініціативу та відповідальність у виконанні своїх обов'язків. Це дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринкових умов, знижує ризик втрат від людського фактора та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Вивчення різних інструментів мотивації, як матеріальних, так і нематеріальних, дозволяє розробити комплексні підходи до управління персоналом, що враховують індивідуальні потреби та особливості працівників.

Персонал складської ланки грає вирішальну роль у забезпеченні безперервного функціонування логістичних процесів, управління запасами та своєчасного постачання продукції. Недостатня мотивація працівників може призвести до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та збільшення операційних витрат. Навпаки, ефективні мотиваційні підходи здатні стимулювати працівників до підвищення результативності, поліпшення якості виконуваних завдань та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Питанням мотиваційних процесів у сучасному менеджменті приділили увагу такі дослідники, як Н.П. Базалійська, М.А. Кравченко, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, С.В. Рукасов, С.С. Занюк, Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк, І.В. Шостак та С.А. Шапіро. Їхні роботи охоплюють різні аспекти теорії і методології мотивації персоналу, а також підвищення продуктивності праці.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка рекомендацій щодо оптимізації мотиваційних підходів для персоналу складської ланки на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" з метою підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу, вивчити класичні та сучасні підходи до мотивації;
- проаналізувати особливості мотивації працівників складської ланки, визначити основні фактори, що впливають на їх мотивацію;
- провести аналіз поточного стану мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ";
- визначити проблеми та недоліки існуючої системи мотивації на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації, які враховують специфіку роботи складської ланки та потреби персоналу;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій для підвищення продуктивності та загальної ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження даної бакалаврської роботи є мотиваційні процеси та підходи, що використовуються для персоналу складської ланки на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Зокрема, це стосується методів і механізмів мотивації, які застосовуються для стимулювання працівників складської ланки до підвищення продуктивності та ефективності їхньої праці.

Предметом дослідження є інструменти та заходи, що складають систему мотивації персоналу складської ланки на підприємстві ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Це включає як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивації, а також оцінку їх впливу на рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників.

Методи дослідження. Для проведення дослідження використовувався аналіз літературних джерел та наукових публікацій, що дозволило узагальнити теоретичні знання про мотиваційні підходи у сфері управління персоналом,

зокрема, у контексті складської логістики. Додатково, було проведено анкетування працівників складської ланки ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", щоб оцінити ефективність існуючих мотиваційних підходів та ідентифікувати можливі проблеми та недоліки.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць та 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття мотивації та її значення у діяльності підприємства

Успішне управління персоналом належить до одного з вагомих чинників існування на ринку праці підприємства як структури, що здатна до конкурування та саморозвитку. Сучасним підприємствам та організаціям потрібен управлінець, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності і володіє лідерськими якостями [1, с. 73].

Для оптимізації процесу управління для працівників підприємства застосовують мотивацію як чинник підвищення продуктивності виробництва. Мотивація – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [2, с. 16].

Основні трактування поняття “мотивації персоналу” викладені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття “мотивації персоналу”

Автор	Трактування
І.Д. Бех	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Н.В. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
А.М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
С.С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
О.В. Крушельницька	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: складено на основі [3-7].

Отже, мотивація персоналу є ключовим аспектом у сучасному управлінні персоналом, оскільки вона визначає рівень залученості та продуктивності працівників на підприємстві. Мотивація може бути визначена як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які підтримують та стимулюють працівників до досягнення цілей та виконання своїх обов'язків з високою ефективністю.

Одним з ключових аспектів розуміння мотивації є розрізнення між внутрішніми та зовнішніми мотивами. Внутрішні мотиви пов'язані з особистими цілями, цінностями та потребами працівників, такими як досягнення, визнання та особистий розвиток. Зовнішні мотиви, з іншого боку, включають заробітну плату, бонуси, заохочення та інші матеріальні або нематеріальні винагороди, які надаються підприємством. Вивчення та розуміння цих двох видів мотивації дозволяє керівництву підприємства ефективно застосовувати інструменти мотивації для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної діяльності.

Найчастіше категорію мотивації персоналу трактують як процес або ж як систему заходів, рідше у науковій літературі з менеджменту його визначають як функцію керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукання їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника для зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [2, с. 5].

Більш точне визначення категорії «мотивація» пропонує Л.М. Шевчук: «Мотивація персоналу – це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [2].

Структура мотивації персоналу включає п'ять основних аспектів: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини та відповідальність. Якщо

розглядати мотивацію з точки зору отримуваних благ, можна виділити два основних типи: матеріальну і нематеріальну. До нематеріальної мотивації також відносяться мотиви, пов'язані зі статусом і трудовими умовами. Більш детально розглянути структуру мотивації персоналу можна на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура та види мотивації персоналу

Джерело: [укладено на основі 11, с. 215]

Отже, розглянувши структуру та види мотивації персоналу, можна зробити висновок про важливість розуміння різних аспектів, які впливають на ефективність та продуктивність працівників. Виявлення різних напрямків мотивації, таких як умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини та відповідальність, дозволяє компаніям створювати більш повні та ефективні системи стимулювання персоналу. Крім того, розрізнення між матеріальною та нематеріальною мотивацією, а також усвідомлення важливості мотивації статусної та трудової, допомагає

підприємствам забезпечити рівновагу у системі мотивації, що сприяє збільшенню задоволеності та ефективності працівників. Такий підхід дозволяє досягати більшого успіху в управлінні персоналом та досягати стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах українські підприємства, на жаль, вважають правильним засобом мотивації працівників грошові винагороди (премії, заохочувальні виплати тощо), але вони не враховують інших чинників, зокрема таких, як умови праці та зміст виконуваної роботи, а також явище поєднуваності працівників у межах того чи того робочого колективу. Крім того, поширеним є й використання заходів, пов'язаних із покаранням. Проте система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. Комплексне використання всіх напрямів активізації діяльності персоналу та механізмів її забезпечення дасть змогу поліпшити ефективність діяльності системи управління, що призведе до росту продуктивності та інтенсивності праці [8, с. 80].

Мотивація має вирішальне значення для діяльності будь-якого підприємства. Вона направляє зусилля працівників у потрібному напрямку та забезпечує високий рівень виконання завдань. Задоволеність працівників своєю роботою і відчуття їхньої важливості для компанії мають прямий вплив на їхню продуктивність та результативність.

Одним із ключових аспектів значення мотивації для підприємства є зниження текучості персоналу. Задоволені та мотивовані співробітники більш схильні залишатися на роботі, що дозволяє уникнути втрат, пов'язаних зі заміною та навчанням нових працівників.

Додатково, високий рівень мотивації сприяє покращенню якості продукції або послуг, що надає підприємство. Мотивовані працівники мають більший інтерес у досягненні високих стандартів якості та ефективності, що в свою чергу може позитивно позначитися на репутації компанії та задоволеності клієнтів.

Цікавим є досвід управління мотивацією у різних країнах світу, вагомими аспектами якого доцільно впроваджувати і в діяльності українських підприємств. Прикладом є японські компанії, працівники яких ототожнюють себе з підприємством. Така модель поведінки призводить до того, що японці багато працюють, рідко беруть вихідні або повну відпустку, оскільки переконані, що їхній борг працювати, коли компанія цього потребує. При цьому, з боку компаній гарантованими є стабільна робота і система нагород, що заснована на трудовому стажі, задля запобігання переходу працівника в іншу компанію. Перейшовши в іншу організацію службовець позбавляється трудового стажу і починає все спочатку. Система довічного найму ґрунтується на гарантії зайнятості працівника та на гарантії його просування по кар'єрній драбині. Отже, мотивація працівників відбувається з огляду на працелюбність та стаж, а не на індивідуальні якості [9, 10].

Поняття мотивації та її значення у діяльності підприємства є важливими аспектами у сучасному управлінні персоналом. Мотивація визначає рівень енергії, направленої на досягнення цілей та виконання роботи, що впливає на продуктивність та результативність працівників. Зрозуміння та використання мотиваційних чинників дозволяє підприємствам ефективно керувати персоналом та досягати стратегічних цілей.

Значення мотивації у діяльності підприємства проявляється у збільшенні продуктивності праці, зниженні текучості кадрів та покращенні якості продукції або послуг. Мотивовані працівники не лише ефективно виконують свої обов'язки, але й відчувають власну важливість для компанії, що збільшує їхню відданість та залученість до спільної справи.

Відповідна система мотивації створює позитивне робоче середовище, сприяє розвитку командної роботи та підтримує високий рівень моралі серед персоналу. В результаті, підприємство має змогу не лише збільшити свою конкурентоспроможність, але й стати привабливішим місцем для працевлаштування та збереження талановитих фахівців.

Сучасне управління персоналом базується на розумінні та використанні різних теорій мотивації, які надають фундаментальні принципи для стимулювання працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Теорії мотивації виступають важливим інструментом для розуміння та впливу на внутрішні та зовнішні фактори, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Історично розвиваючись, вони включають як класичні підходи, так і сучасні концепції, кожна з яких відображає різні аспекти мотивації персоналу та її вплив на організаційну діяльність.

Класичні теорії мотивації, які були розвинені у XX столітті, включають у себе відомі концепції, такі як теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія двійних факторів Фредеріка Герцберга та теорія Херцберга—Маундлі. Ці підходи розглядали мотивацію як результат задоволення певних потреб працівників та надання їм стимулів для досягнення високих результатів.

Сучасні теорії мотивації враховують складніший характер організаційного середовища та виокремлюють нові фактори, що впливають на мотивацію працівників. Серед сучасних підходів до мотивації можна відзначити теорію очікувань Віктора Врума, теорію гіпермаркетування Фредеріка Рейнольдса, а також теорію самореалізації і потреби у самовдосконаленні. Ці концепції наголошують на важливості індивідуальних цілей та стимулів працівників, а також на впливі організаційної культури на їхню мотивацію та результативність. Еволюцію теорій мотивації персоналу зображено на рис. 1.3.

На сьогоднішній день всі теорії мотивації можна поділити на три основні групи: первинні, змістовні та процесуальні. Первинні теорії мотивації ґрунтуються на історичному досвіді людської поведінки в процесі праці та враховують потреби та мотиви, які були актуальні на певному історичному етапі. Серед них можна виділити такі основні теорії, як теорія "батоба і пряника" та теорії "X", "Y", "Z".

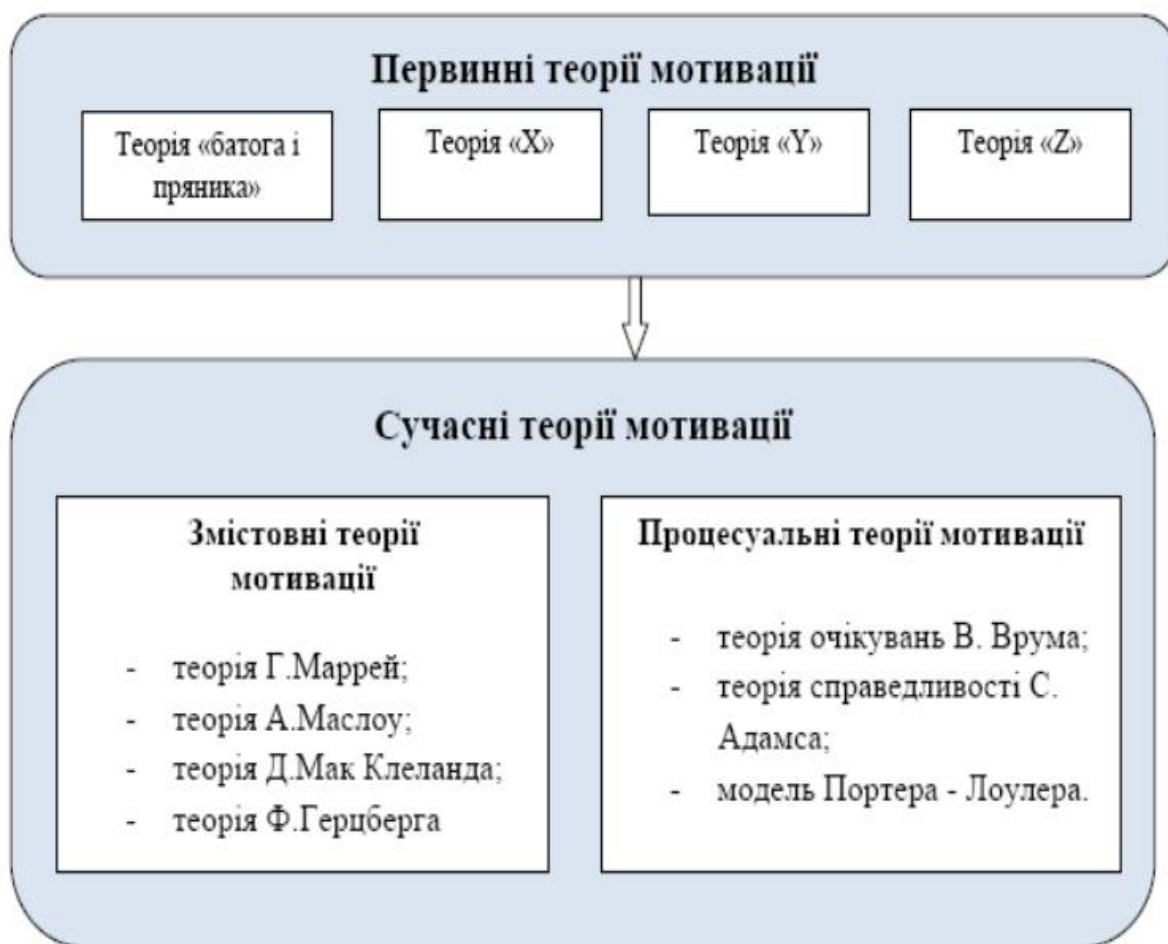


Рис. 1.3 Еволюція теорій мотивації персоналу

Джерело: [12].

Теорія "батога і пряника" базується на стимулюванні працівників через систему покарань та винагород. У цьому підході правильне виконання завдань винагороджується, а невиконання – покаранням. Однак, на сьогодні багато керівників вважають цей метод застарілим та неефективним, вважаючи його реліктом минулого.

Теорії «Х», «У», «Z» – це три не пов’язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «Х» та «У» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д.Мак-Грегор [13]. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В.Оучі. Основні положення цих теорій мотивації розглянуті у табл. 1.2.

Основні положення теорій мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
<p>1. У мотивах людини переважають біологічні потреби.</p> <p>2. Пересічна людина намагається уникати роботи.</p> <p>3. Більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені перед ними завдання.</p> <p>4. Більшість працівників бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність.</p> <p>5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації.</p> <p>6. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.</p>	<p>1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.</p> <p>2. Працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці.</p> <p>3. Відповідальність зобов'язання, які беруть на себе працівники залежать від винагороди за працю.</p> <p>4. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.</p> <p>5. Значна частина людей є внутрішньо мотивовані.</p>	<p>1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби/</p> <p>2. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці.</p> <p>3. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників.</p> <p>4. Постійна ротація кадрів, самоосвіта, повільна службова кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу.</p> <p>5. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм.</p>

Джерело: [укладено на основі 14-17].

Отже, з табл. 1.2 можна зробити висновок, що теорії мотивації "X", "Y" та "Z" відрізняються своїм підходом до розуміння природи людської праці та управління персоналом.

Теорія "X" передбачає, що люди за своєю природою уникають роботи і потребують жорсткого контролю та покарань для досягнення необхідних результатів. Теорія "Y", навпаки, базується на переконанні, що працівники можуть бути самокерованими, відповідальними та мотивованими до саморозвитку за належних умов праці. Теорія "Z" підкреслює важливість довгострокових відносин, колективної відповідальності та інтеграції працівників у загальні цілі організації.

Таким чином, кожна з цих теорій має свої унікальні характеристики та рекомендації для ефективного управління персоналом, що може бути корисним для різних організаційних контекстів та умов.

У підприємницькій сфері більшість працівників відповідають характеристикам теорії "Z". Ця категорія включає працівників, які цінують

командну роботу і готові вкладати свої сили та енергію у розвиток підприємства, з яким вони пов'язують своє майбутнє на довгострокову перспективу.

Змістовні теорії мотивації, які складають другу групу, передбачають чітку класифікацію потреб, що стимулюють людину до праці. До цієї групи належать такі ключові теорії, як теорія Генрі Мюррея, теорія Абрахама Маслоу, теорія Девіда МакКлелланда та теорія Фредеріка Герцберга.

Генрі Мюррей у своїй теорії виділив дві основні групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні), які включають фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні), що охоплюють потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі та захисті [18].

Теорію мотивації, розроблену Генрі Мюрреєм, можна детальніше розглянути та проаналізувати за допомогою ілюстрації, наведеної на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Теорія мотивації Г. Маррея

Джерело: [18].

А.Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня) (рис. 1.5):

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікації, відносин);
- потреби у повазі та визнанні; - потреби у самореалізації [19];
- потреби в успіху; - потреби у владі;
- потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо) [20].



Рис. 1.5 Теорія мотивації А.Маслоу

Джерело: [18].

Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда є однією з ключових концепцій, що акцентує увагу на трьох основних потребах, які визначають поведінку та мотивацію працівників. Ці потреби включають прагнення до досягнення, потребу у владі та потребу у причетності. Мак Клеелланд стверджував, що кожна людина має різний рівень цих потреб, і вони впливають на її мотивацію та стиль роботи.

На рис. 1.6 представлена схема теорії мотивації Девіда МакКлеелланда, яка ілюструє взаємозв'язок між цими потребами та їхній вплив на поведінку працівників у професійному середовищі. Схема дозволяє краще зрозуміти, як різні мотиваційні фактори можуть бути використані для ефективного управління персоналом та досягнення високих результатів у діяльності підприємства.



Рис. 1.6. Теорія мотивації Девіда МакКлелланда

Джерело: [18].

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на двохфакторній моделі, яка включає дві групи (рис. 1.7):

- гігієнічні фактори або фактори умов праці (політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємовідносини, ступінь контролю за роботою);
- мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту) [21].

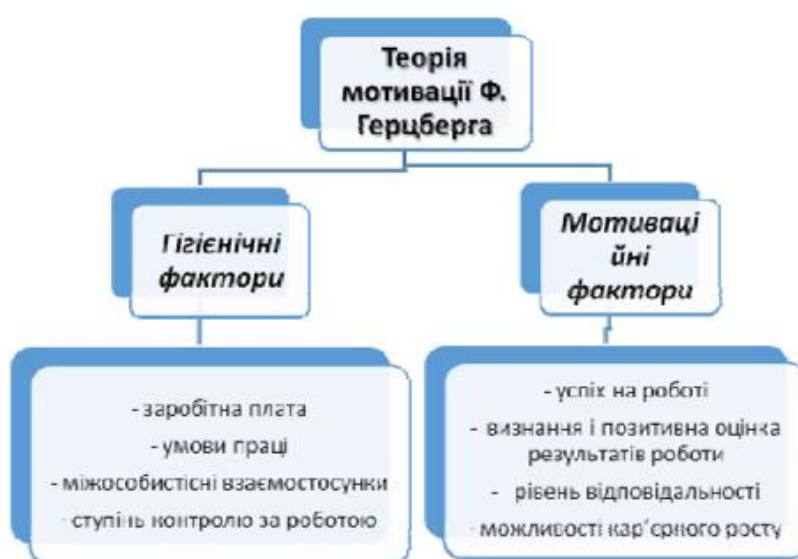


Рис. 1.7. Теорія мотивації Ф.Герцберга

Джерело: [18].

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга, відома також як теорія двох факторів або теорія мотивації-гігієни, є однією з найвпливовіших концепцій у сфері управління персоналом. Герцберг розділив мотиваційні фактори на дві основні групи: гігієнічні фактори та мотиваційні фактори. Гігієнічні фактори (також відомі як зовнішні або контекстуальні) включають умови праці, заробітну плату, політику компанії, міжособистісні відносини та умови працевлаштування. Відсутність або недостатність цих факторів може спричиняти незадоволення працівників, проте їх наявність не обов'язково призводить до підвищення мотивації.

Мотиваційні фактори (або внутрішні фактори), з іншого боку, включають такі аспекти, як досягнення, визнання, відповідальність, можливості для зростання та розвитку, а також змістовність самої роботи. На думку Герцберга, саме ці фактори сприяють підвищенню задоволеності та мотивації працівників. Вони стимулюють внутрішній інтерес та задоволення від виконуваної роботи, що веде до підвищення продуктивності та відданості працівників. Теорія Герцберга підкреслює важливість створення сприятливих умов праці та водночас акцентує на необхідності забезпечення можливостей для особистісного та професійного розвитку, що є ключовими елементами ефективного управління мотивацією персоналу.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці (рис. 1.8) [22].



Рис. 1.8. Теорія мотивації В. Врума

Джерело: [18].

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамсом, є однією з центральних концепцій у розумінні мотивації працівників. Вона базується на принципі соціального порівняння, де працівники оцінюють свою роботу та винагороду у порівнянні з іншими. Адамс стверджував, що люди прагнуть до справедливості у своїх трудових відносинах, і відчуття несправедливості може призвести до незадоволення та зниження мотивації.

Якщо працівник вважає, що його винагорода (у вигляді заробітної плати, визнання або інших вигод) не відповідає його зусиллям і порівняно з іншими є меншою, він може відчувати демотивацію. Це може призвести до зниження продуктивності, зростання рівня плинності кадрів або навіть до конфліктів на робочому місці. Таким чином, теорія справедливості підкреслює важливість забезпечення справедливого та рівноправного підходу до винагородження працівників для підтримки їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Детальніше розглянути концепцію С. Адамса можна на рис. 1.9.

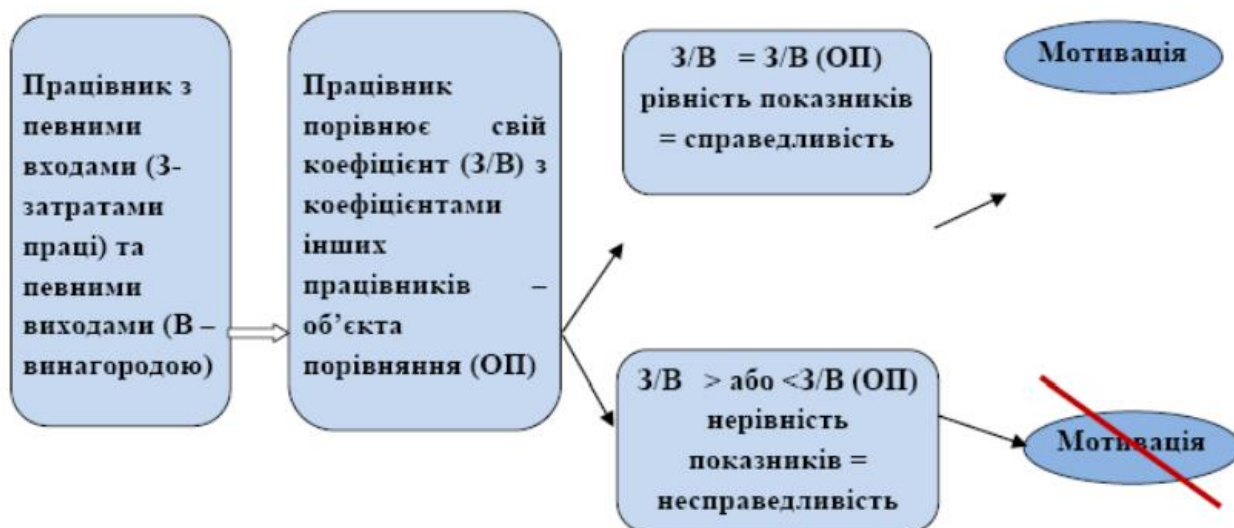


Рис. 1.9. Теорія мотивації С. Адамса

Джерело: [18].

Розгляд теорій мотивації є важливим аспектом для розуміння і ефективного управління персоналом на підприємстві. Теорії мотивації допомагають

керівникам і менеджерам глибше усвідомити, що спонукає працівників до праці, які фактори впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Вивчення різних теорій мотивації дозволяє сформулювати комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи різні потреби та мотиви працівників.

Застосування знань про мотиваційні теорії в управлінні персоналом дозволяє розробляти більш ефективні стратегії стимулювання працівників. Наприклад, розуміння теорії двох факторів Герцберга допомагає відрізнити базові умови праці, які запобігають незадоволенню, від факторів, які дійсно мотивують працівників до високих досягнень. Знання теорії справедливості Адамса дозволяє забезпечувати справедливий розподіл винагороди, що знижує ймовірність виникнення конфліктів та підвищує мотивацію працівників.

Таким чином, теорії мотивації мають ключове значення для створення робочого середовища, де працівники почуваються цінними та мотивованими. Це сприяє підвищенню їхньої продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери в колективі. Крім того, застосування теорій мотивації допомагає керівництву адаптувати підходи до управління персоналом в умовах постійних змін та викликів, що робить підприємство більш конкурентоспроможним та успішним у довгостроковій перспективі.

1.2. Мотивація працівників логістичної сфери

Системи мотивації, які розробляються на логістичному підприємстві, повинні бути націлені на постійний процес пошуку, застосування, передачі інформації та знань, їх відтворення з метою отримати конкурентні переваги та підвищити ефективність діяльності компанії для створення корпоративної пам'яті. Це завдання дозволить виокремити цінні знання,

структурувати їх за ступенем важливості цінностей і сфер застосування в компанії й сприяти забезпеченню цінності ланцюгів постачання [36].

Створення мотиваційного механізму логістичного середовища компанії можливо через ряд інструментів впливу на поведінку співробітників з урахуванням їх характеристик. Останні повинні бути засновані на мотивах, стимулах, потребах і цінностях, що визначають досягнення співробітниками стратегічних цілей. Результати досліджень особистісних характеристик персоналу логістичних систем показують, що процеси корпоративного розвитку неминучі в умовах функціонування мотиваційного середовища. Це пояснюється тим, що розвиток хоча б одного компонента управління в логістичних системах викликає зміни в інших компонентах, які є активними. На думку дослідників [37], такий розвиток може відбуватися за певних умов:

- своєчасність і регулярність взаємодії відділів;
- достатній рівень їх самостійності і взаємозалежності;
- узгодженість можливостей між відділами компанії [36].

Мотивація — це цілеспрямована зміна системи мотивів під впливом стимулів. Стимулювання — вибір та застосування стимулів. При логістичному підході до мотивації та стимулювання персоналу кінцева мета, виражена "шістьма правилами логістики" (потрібний товар належної якості в належній кількості і в потрібний час доставлений у потрібне місце з мінімальними витратами) [38, с. 13], зазнає таких модифікацій (рис. 1. 10).

ВАНТАЖ	➡	СТИМУЛ
ЯКІСТЬ	➡	ВІДПОВІДНІСТЬ ПОТРЕБАМ, СИЛА
КІЛЬКІСТЬ	➡	ВЕЛИЧИНА
ЧАС	➡	ЧАС, ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА
МІСЦЕ	➡	ПРАЦІВНИК
ВИТРАТИ	➡	ВИТРАТИ

Рис. 1.10. “Шість правил логістики” для мотивації персоналу

Джерело: [18].

Логістичний підхід до мотивації та стимулювання персоналу передбачає визначення системи мотивів працівника, яка залежить всередині від потреб індивіда та ззовні від впливу стимулів; вимірювання результату мотивації, згідно з поточними цілями підприємства; вибір конкретного стимулу на основі оцінки витрат на застосування стимулу та вигоди від його дії; застосування відповідних стимулів до конкретних працівників (рис. 1.11.) [39].

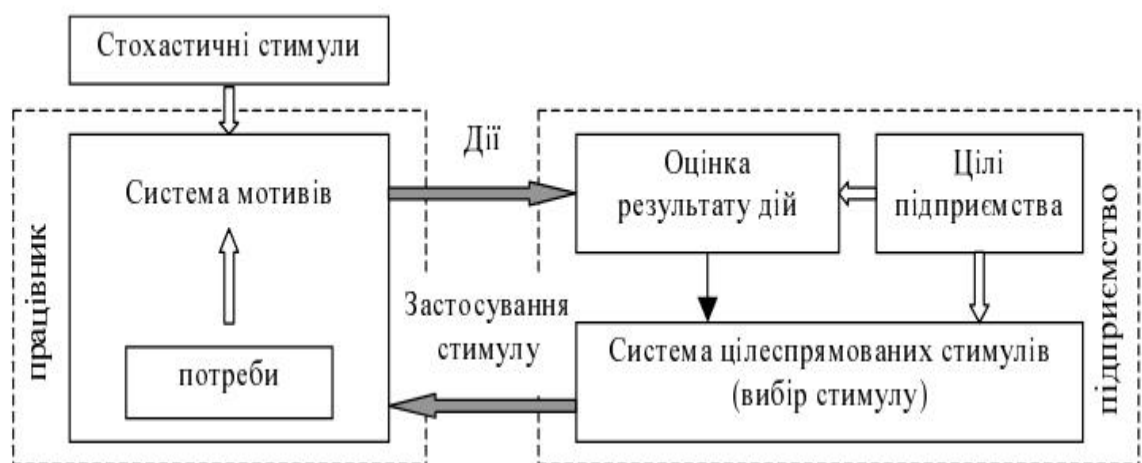


Рис. 1.11. Схема мотивації для логістичного підприємства

Джерело: [39].

Передумовами формування системи мотивації працівників є такі:

- а) трансформація логістичних систем в логістичну мережу, що забезпечує:
- поділ ризиків між усіма учасниками логістичної мережі;
 - формування відповідальності і мотивів і мотивів для кожного суб'єкта за допомогою угод і контрактів, які фіксують умови взаємодії між учасниками потоку;
 - можливість інтегрування та ефективнішого використання загальних ресурсів;

б) конфігурація мережевої структури ланцюга постачання, яка передбачає:

- оптимізацію складу всіх учасників ланцюга;
 - визначення долі участі кожного суб'єкта ланцюга;
 - оцінка вагомості впливу кожного суб'єкта ланцюга на кінцеву вартість логістичної послуги;
 - розподіл логістичних послуг на основні та допоміжні;
- в) організація партнерської взаємодії:

- визначення лідерів у кожному каналі постачання (з найпотужнішим виробництвом, прогресивнішими технологіями, які лідирують на логістичному ринку);

- оптимізація логістичних активностей за кожним із учасників ланцюга постачання;

- вибір альтернативних форм логістичної інтеграції з використанням: паралельних каналів постачання (подвійна дистрибуція), орієнтації на використання ексклюзивних партнерів з метою забезпечення їх канальною конкурентоспроможністю, формування взаємин в області використання цінних паперів, акцій, технологічних досягнень, професійних кадрів [40].

1.3. Особливості мотивації працівників складської ланки

Розгляд особливостей мотивації працівників складської ланки у сфері логістики є надзвичайно важливим для забезпечення безперебійної та ефективної роботи логістичних процесів на підприємстві. Співробітники складу виконують критично важливі завдання, пов'язані зі зберіганням, обробкою та відправкою товарів, і їхня мотивація безпосередньо впливає на оперативність, точність і надійність цих операцій. Низький рівень мотивації серед працівників складської ланки може призвести до помилок, затримок та зниження загальної продуктивності, що негативно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Підходи до мотивації складських співробітників мають враховувати специфіку їхньої роботи, яка часто включає фізичні навантаження, монотонні завдання та роботу в умовах, що потребують високого рівня уваги та точності. Тому ефективна мотивація повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси за досягнення високих показників та безпека на робочому місці, є базовими умовами для забезпечення задоволення працівників. Нематеріальні чинники, включаючи визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, дружню робочу атмосферу та адекватне керівництво, також відіграють важливу роль у підвищенні мотивації.

Врахування цих аспектів дозволяє розробити більш ефективні стратегії управління персоналом логістичної сфери, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню якості виконуваних робіт. Оскільки складська ланка є невід'ємною частиною ланцюга поставок, удосконалення мотиваційних підходів для працівників цієї сфери є ключовим елементом для досягнення успіху та конкурентних переваг підприємства.

Розвиток складського господарства, зростання рівня його технічного оснащення та масштабів обумовлюють ускладнення трудового процесу, зміну характеру праці, її дальший розподіл, виникнення нових професій та спеціальностей, зміни вимог щодо рівня кваліфікації працівників, організації та оснащення робочих місць. Тому питання вдосконалення складських технологій не можуть розглядатися відокремлено від організації праці складського персоналу. Структура апарату і чисельність його працівників залежить від виду складу, його товаро- та вантажообігу, асортименту товарів, виду і складності складських операцій; при цьому структура персоналу складу включає працівників різних категорій, виділення яких обумовлене розподілом праці за функціональною, товарною та/або технологічною ознакою, а також за кваліфікацією працівників. Персонал складу, як правило, включає працівників таких категорій:

- завідувач складу;
- завідувачі товарних секцій, відділів або старші комірники;
- комірники;
- відбірники;
- комплектувальники;
- пакувальники;
- сортувальники;
- водії підйомно-транспортних механізмів;
- вантажники [23].

Розгляд залученості складського персоналу в контексті мотиваційних стратегій є ключовим аспектом у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Складський персонал не лише відповідає за фізичне зберігання та обробку товарів, але і є важливим ланком у логістичному ланцюгу поставок. Висока залученість працівників складської ланки дозволяє підтримувати ефективність операцій, знижувати втрати, та забезпечувати швидку та точну обробку товарів. Крім того, задоволеність та мотивація працівників впливає на загальну корпоративну культуру та підвищує рівень клієнтського обслуговування.

Загалом, компанії вимірюють залученість персоналу у сфері складської логістики за такими ключовими темами:

- мотивація співробітників;
- мета роботи;
- задоволеність роботою;
- можливості кар'єрного розвитку;
- організаційна культура.

Досвід співробітників — життєвий цикл. Протягом якого у працівника існують різні точки дотику, які допомагають виміряти залученість персоналу. Це означає, що в різні моменти часу можна використовувати різні опитування. Треба визначити мету опитування і те, що необхідно виміряти. Після цього можна визначити, який тип опитування підійде компанії найкраще

[24]. Основні типи анкетування для виявлення залученості персоналу та їх значення виділені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні типи анкетування персоналу

Назва	Значення
Щорічне опитування залученості співробітників	Це глибоке опитування, яке проводиться раз на рік. Питання в цьому опитуванні заглиблюються в досвід співробітників. Цей тип опитування вимірює, наскільки працівники віддані своїй роботі та компанії. Щорічне опитування залученості співробітників досліджує такі речі, як лідерство, цінність, визнання, культура, мотивація співробітників тощо. Воно охоплює цілий ряд тем, що допомагають дослідити залученість персоналу.
Опитування стосовно корпоративної культури	Залученість персоналу стосується й корпоративної культури, тому опитування може виключно з цієї теми. Якщо компанія прагне змінити свою культуру, створює опитування, націлене на культуру компанії. Цей тип опитування оцінює як співробітники бачать позиціювання компанії та чи збігається це з її цінностями. Компанії можуть визначити можливості для вдосконалення культури та організаційної стратегії.
Пульсове опитування	Результати пульсового опитування можуть дати компанії цілісне уявлення про залученість персоналу. Важливо не викликати “втоми від опитувань” у робітників. Опитування мають бути короткими, швидкими та простими для участі. Якщо опитування проводяться щотижня і займають занадто багато часу, працівники, швидше за все, взагалі перестануть брати в них участь.
Опитування ефективності менеджменту	Цей тип опитування вимірює лідерство та управління. Воно допоможе визначити, де менеджери можуть потребувати додаткової підтримки та сприяння.
Опитування при звільненні	Залученість персоналу можна виміряти на будь-якому етапі життєвого циклу працівника. Відповідно й коли працівник вирішує покинути компанію, відповіді будуть відкритішими та покажуть дійсне відношення робітника до компанії
Анонімне опитування	Воно часто дозволяє виявити думки або ставлення, якими вони не наважуються поділитися з менеджерами та керівниками через страх, що це може бути використано проти них і вплинути на їхнє кар’єрне просування.

Продовження табл. 1.3.

Джерело: [укладено автором на основі 24].

Аналізуючи таблицю 1.3, що включає основні типи анкетування для визначення залученості персоналу, можна зробити важливий висновок щодо їх застосування в контексті складського персоналу. Анкетування, як інструмент

збору даних, виявляється дуже корисним для вивчення рівня залученості працівників на складах підприємств.

Специфіка роботи складського персоналу, їхні завдання та відповідальність, можуть відрізнятися від інших категорій працівників, що вимагає особливого підходу до анкетування. Наприклад, деякі аспекти, які можуть бути важливими для мотивації складського персоналу, включають умови роботи, можливості для професійного зростання, безпеку на робочому місці та сприятливу корпоративну культуру.

Враховуючи ці особливості, використання відповідних типів анкетування дозволить здійснити комплексний аналіз мотивації та залученості складського персоналу. Такий аналіз може виявити сильні та слабкі сторони в системі стимулів, а також виявити можливості для покращення робочих умов та збільшення ефективності роботи персоналу на складах підприємства.

Для того щоб складська система працювала ефективно, потрібно забезпечити правильну систему мотивації співробітників, поділ праці між різними працівниками складу та їх кооперацію. Якщо оплата праці залежатиме від її результатів, можна досягти суттєвого підвищення продуктивності праці. Важливо також часто проводити інвентаризації, ревізії, щоб уникнути помилок при підрахунку товару та в документації, але робити це так, щоб не заважати роботі складу. Мають значення також моральні стимули – система заохочень, премій, дипломів та нагород, гарна якісна уніформа. Якщо керівництву вдасться створити атмосферу змагання в колективі, співробітники самі надихатимуть і стимулюватимуть один одного до продуктивної роботи. Важливим є і соціальний пакет – відпустки, обіди, оплата лікарняних та різні пільги. Ще важливіше для керівництва компанії та підприємства загалом організувати навчання складського персоналу, підвищення його кваліфікації та заохочувати прагнення кожного співробітника до особистого, професійного та кар'єрного зростання. У той же час співробітники складу не будуть ефективно працювати без постійного контролю. У цьому вся дуже допомагає автоматизація системи управління, зокрема використання у роботі

програми 1С Логістика: Управління складом. Вона спрощує та прискорює облік товарно-матеріальних цінностей та складських операцій. Але найефективніший спосіб контролю за результатами роботи співробітників - це безпосередня присутність та контроль керівництва за діяльністю співробітників складу [25].

Система справедливого стимулювання, чи ЗС (рис. 1.10), є підходом до винагородження та мотивації персоналу, який базується на трьох основних принципах: компетентності, справедливості та співвідношення. Перший принцип - компетентність - передбачає відповідність винагороди рівню компетентності та професійних навичок працівника. Другий принцип - справедливість - означає, що розмір винагороди повинен відповідати та відображати внесок працівника в успіхи та результати організації, при цьому уникати будь-якої форми дискримінації чи несправедливості. Нарешті, третій принцип - співвідношення - полягає в тому, щоб винагороди були відповідними до результатів та зусиль працівника, що сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу до досягнення цілей організації.



Рис. 1.12 Система справедливого стимулювання (ЗС)

Джерело: [26].

На практиці ЗС може розраховуватись таким чином: визначається продуктивність праці трьох працівників за годину. Припустимо, що співробітник "А" — вивантажив 20 палет, співробітник "Б" — розмістив 20 палет, а співробітник "В" — виконав відбір 20 рядків замовлення.

При нормативах часу, наприклад, 1.5 хвилини на вивантаження, 2 хвилини на розміщення і 2.5 хвилини на відбір 1 рядка замовлення ми отримаємо такі показники ефективності:

- 1) Працівник А: $20 \cdot 1,5 / 60 = 0,5$;
- 2) Працівник Б: $20 \cdot 2 / 60 = 0,67$;
- 3) Працівник В: $20 \cdot 2,5 / 60 = 0,83$.

Найвища продуктивність у працівника В, а це означає, що він отримає премію вище, ніж його колеги.

Оцінити якість роботи можна за кількістю помилок, порушень і ушкоджень, а лояльність будується на старанності і добросовісності працівника. Показник лояльності носить суб'єктивний характер, тобто оцінюється керівником на свій розсуд [26].

Впровадження гейміфікації в роботу складського персоналу також може стати ефективним інструментом для підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників. Одна з основних особливостей використання гейміфікації полягає в тому, що вона перетворює рутинну роботу на цікаву та захоплюючу гру, де працівники мають можливість отримувати заохочення та нагороди за досягнення певних цілей.

Застосування гейміфікації на складах може включати створення внутрішньої системи балів чи рейтингів, де працівники заробляють очки за виконання завдань чи досягнення певних результатів. Також можуть використовуватися елементи змагань або командних проєктів, які спонукають працівників до співпраці та взаємодопомоги.

Однією з особливостей впровадження гейміфікації для працівників складу є необхідність врахування специфіки їхньої роботи та особливостей робочого середовища. Наприклад, можливість використання спеціалізованих мобільних

додатків або сенсорних технологій для відстеження руху товарів та виконання завдань. Також важливо забезпечити чітке визначення цілей та правил гри, а також створити ефективну систему нагород та заохочень, що стимулюватиме працівників до активної участі та досягнення високих результатів.

Такий досвід вже мають великі закордонні корпорації, що володіють власним складським господарством. До прикладу, компанія Amazon зробила процес складання замовлень цікавіше. Ті, хто погодився взяти участь в експерименті заробляє віртуальні бали та нагороди, граючи в ігри. Наприклад, комплектувальник підходить до стелажу, щоб в черговий раз просканувати товар, а там на екрані — "Тетріс". Після проходження рівня, працівникові нараховуються бали, а він іде далі збирати замовлення. Гейміфікація низькокваліфікованої праці дозволяє досягти більш ефективної роботи за рахунок розвантаження мозку. Також, американський розробник логістичних рішень Manhattan Associates також впровадив гейміфікацію в своїй роботі. Виконуючи завдання, співробітник отримує бали. Накопичивши достатню кількість, він витрачає їх у віртуальному магазині, а за певні досягнення отримує звання або статус. Такий підхід зробив рутинну робочу зміну цікавіше, знизив кількість помилок і підвищив швидкість роботи [26].

Отже, особливості мотивації персоналу складської ланки є ключовим аспектом ефективного управління цим сегментом бізнесу. Врахування специфіки роботи на складі, яка часто пов'язана зі складними умовами, фізичною працею та потребою у високій точності та продуктивності, дозволяє розробити та впровадити ефективні стратегії мотивації, що сприяють підвищенню задоволеності та результативності працівників. Використання різноманітних методів та інструментів, включаючи гейміфікацію, систему справедливого стимулювання, а також врахування індивідуальних потреб та мотивацій працівників, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності складської ланки підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу розкриває широкий спектр підходів та концепцій, що допомагають розуміти, яким чином люди мотивуються до досягнення високої продуктивності на робочому місці. Класичні теорії, такі як теорія "батога і пряника" Фредеріка Тейлора, акцентують увагу на використанні стимулів, таких як нагороди та покарання, для стимулювання працівників. З іншого боку, сучасні підходи, наприклад, теорія потреб Маслоу, звертають увагу на ієрархію потреб людини та необхідність задоволення їх у певному порядку для досягнення максимального мотиваційного ефекту.

Особливе значення має вивчення мотиваційних аспектів у контексті складської ланки. Робота на складі може бути фізично вимогливою та монотонною, що може призводити до зниження мотивації працівників та збільшення відтоку кадрів. Тому розробка ефективної мотиваційної стратегії для складського персоналу має враховувати специфіку робочого середовища, високий рівень автоматизації та необхідність точності та швидкості у виконанні роботи.

Використання гейміфікації, системи справедливого стимулювання та інших інноваційних підходів може допомогти підвищити мотивацію та залученість працівників складської ланки. Розуміння та застосування різноманітних методів мотивації персоналу допомагає підприємствам не лише зберігати, але й залучати та розвивати кваліфікований персонал, що є критичним для досягнення успіху у конкурентному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ “Хаскі Менеджмент” – логістична компанія, яка є лідером з аутсорсингу складського персоналу на українському ринку.

Таблиця 2.1.

Юридична інформація про ТОВ “Хаскі Менеджмент”

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"
Скорочена назва	ТОВ “Хаскі Менеджмент”
Код ЄДРПОУ	39823983
Статус юридичної особи	zareєстровано за станом на 23.02.2022
Уповноважена особа	Ящук Олексій Павлович
Основний вид діяльності	78.10 Діяльність агентств працевлаштування
Види діяльності	52.10 Складське господарство 52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у та ін.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 02660, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЄВГЕНА СВЕРСТЮКА, будинок 11-А

Джерело: [складено автором на основі джерела 27].

Компанія ХАСКІ пропонує послуги з аутсорсингу персоналу для роботи на складах. Була заснована у 2008 році. На початку діяльності компанія надавала широкий спектр послуг, серед яких були вантажоперевезення, вивіз будівельного сміття, послуги вантажників та багато іншого. Однак, у процесі роботи було виявлено найбільш затребувану послугу для своїх клієнтів – це аутсорсинг складського персоналу. У зв'язку з цим, а також з метою забезпечення максимальної якості послуг та вищого рівня задоволеності

клієнтів було ухвалено рішення сфокусувати діяльність компанії лише на цьому напрямі.

У 1998 році Владиславом Тарановичем було засновано компанію "Центр 1000 послуг". Ця ініціатива виникла серед активних студентів, які бажали заробити додаткові кошти. Студенти витрачали свій час і зусилля на роботу на овочевій базі та вантажних залізничних станціях, де вони могли обмінювати свій час, енергію та молодість на фінансову винагороду шляхом виконання завдань з розвантаження або завантаження.

Створення компанії відбулося без значних фінансових ресурсів. Перші потреби компанії, такі як офіс та реклама, були задоволені завдяки системі бартеру. Зокрема, офісний приміщення було отримано у вигляді ремонтних робіт, а рекламні послуги надавалися в обмін на перенесення обладнання. Таким чином, перші враження компанії від роботи були пов'язані з важкими друкарськими верстатами, які використовувалися для виробництва рекламної продукції.

Владислав Таранович відповідав за керування транспортними перевезеннями, послугами вантажників, роботами на складах та домашніми ремонтними послугами. Однак, новий формат діяльності компанії не відповідав навіть 100 видам послуг, що призвело до необхідності ребрендингу. 8 липня 2008 року був створений бренд "Хаскі", який символізував швидкість, згуртованість, дружелюбність і готовність до обслуговування.

У 2012 році, після періоду неприродного "застою", Владислав Таранович звернувся до свого друга та клієнта Кирила Куницького. Внаслідок спільних зусиль у компанії з'явився ще один засновник, і після детального аналізу було припинено кілька напрямків діяльності. Це дозволило компанії сконцентруватися на аутсорсингу складського персоналу та систематизувати внутрішні процеси. У липні 2013 року на посаду директора компанії був запрошений Олексій Ящук, який взяв на себе операційний управлінський процес. Це дозволило Владиславу Тарановичу та Кирилу Куницькому сконцентруватися на стратегічному плануванні. В подальшому до цього

процесу долучилися інші члени команди, що сприяло більшій залученості до діяльності компанії та розмаїттю ідей.

У 2014 році компанія, паралельно з розширенням клієнтської бази, розпочала регіональну експансію. З інтервалом менш ніж місяць на початку літа з'явилися філії у Дніпрі та Одесі. Згодом відкрились філіали у Львові, Одесі та Миколаєві.

Місія компанії: «Ми чесно і якісно виконуємо свою роботу, піклуємося про кожного клієнта і кожного співробітника, щоб захоплювати і робити щасливими людей навколо нас».

Стратегія компанії: «Розвивати бізнес, шляхом залучення великих корпоративних клієнтів методом прямого продажу або інтернет-маркетингу, одночасно підвищуючи якість послуг, які ми надаємо, і захоплення клієнтів нашими послугами».

Компанія «Хаскі» є компанією з високою професійністю, має високий рейтинг на ринку та хорошу репутацію серед клієнтів.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
16 років досвіду роботи на ринку аутсорсингу України	Найвищі ціни на ринку
Професіоналізм та дисциплінованість персоналу	Недостатній оборот вільних коштів
Сильні сторони	Слабкі сторони
16 років досвіду роботи на ринку аутсорсингу України	Найвищі ціни на ринку
Мобільний додаток для працівників	Часте не закриття заявки від клієнтів на 100%
Великий портфель клієнтів	Недостатньо швидкість закриття заявки
Налагоджений працюючий бізнес процес	Відсутність фізичного рекрутингу (офіс) в великих містах
Надійна репутація підрядника та роботодавця	Нижче середніх з/п по ринку для оф працівників
Активне використання всіх діджитал інструментів	Плинність кадрів (особливо менеджерів по роботі з персоналом)
Філія в Польщі	Недовготривалий цикл життя клієнта

Можливості	Загрози
Відносно низька конкуренція в ніші	Відсутність програм лояльності
Вітчизняні та закордонні програми кредитування/гранти	Війна/економічна криза
Активний розвиток технологій штучного інтелекту	Проблема з логістикою через постійні страйки на кордоні
Нові закордонні ринки	Малий горизонт планування
Адаптація товарів та послуг під нові воєнні потреби	Зменшення ринку за рахунок окупації та прифронтових локацій
Світові приклади ефективного впровадження аутсорсингу	Мобілізація, наша основна цільова аудиторія робітників - чоловіки, 25-45
Тендерні можливості	Масовий відтік трудових ресурсів за кордон

Джерело: [укладено автором].

Основними перевагами співпраці з компанією є:

- професіоналізм і дисциплінованість персоналу: організація забезпечує якість виконання робіт і комфорт взаємодії в процесі їх виконання.
- робота з відрядною оплатою праці: гарантує найбільш раціональне використання капіталу клієнта, так як оплачується лише за об'єм виконання роботи, а не за час праці робітника
- закріплення персонального менеджера: надається людина, яка повністю керує процес виконання робіт і оперативно приймає оптимальні рішення 24 години на добу, що дає можливість в будь-який момент отримувати кваліфікований зворотній зв'язок про стан виконання робіт і бути впевненими, що робота виконується швидко і компетентно.

Персонал, що надається за аутсорсингом від Хаскі Менеджмент може виконувати роботи, такі як:

- вантажно-розвантажувальні роботи;
- палетування;
- стікерування;
- дуал-пакінг і копакінг;
- комплектування замовлень (в тому числі і з використанням WMS-системи);
- інші роботи, що є необхідними на складі.

Цільовими сегментами клієнтів компанії є:

- логістичний комплекс: сукупність складських і офісних приміщень, з допомогою яких забезпечується надання комплексної послуги складського збереження;

- виробниче підприємство: структура, кінцевий результат робочого процесу якої націлений на випуск будь-якого виду продукції;

- служби доставки: специфічні компанії, основою яких є логістика. Частіше за все мають склад, де зберігаються всі грузи, тому там необхідні основні послуги компанії (комплектування, вантаження і розвантаження, упаковка і т.д.);

- підприємства зі своїм складським господарством: також вид підприємств, які спеціалізуються на випуску продукції, але при цьому мають свій склад, де і постає потреба у складському персоналі.

Найвищою ланкою у структурі управління в компанії «Хаскі» є засновники компанії, які володіють капіталом компанії і мають безпосередній вплив на усі сфери робочого процесу компанії.

Далі за ієрархією системи управління владними повноваженнями наділений виконавчий директор, який є посередником між власниками компаніями і працівниками нижчих ланок. Він є керівником усіх процесів і йому підпорядковуються безпосередньо лінійні керівники департаментів.

До початку повномасштабного вторгнення компанія мала 6 відкритих філіалів у обласних центрах України: Миколаїв, Одеса, Харків, Дніпро, Львів та центральний офіс у Києві. Наразі компанія перейшла на віддалений формат роботи та залишила представництво у Києві для координації роботи в інших регіонах України.

Організаційна структура на підприємстві визначає спосіб розподілу завдань, відповідальності та підзвітності серед працівників і підрозділів. Вона є основою для ефективного управління та координації діяльності всіх частин організації. В залежності від масштабу та специфіки підприємства, організаційна структура може бути ієрархічною, функціональною, дивізійною або матричною. Ієрархічна структура передбачає чітке вертикальне підпорядкування, де кожен

працівник підзвітний лише одному безпосередньому керівнику. Функціональна структура базується на розподілі обов'язків за функціональними ознаками, наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси. Дивізійна структура розподіляє діяльність за продуктами, регіонами або ринками, дозволяючи кожній дивізії працювати як окрема бізнес-одиниця. Матрична структура поєднує елементи функціональної та дивізійної, дозволяючи більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов та проектні вимоги. Правильно вибрана та налаштована організаційна структура забезпечує ефективне використання ресурсів, злагоджену роботу команди та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура ТОВ “ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ” зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ “ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ”

Галузь аутсорсингу складського персоналу на сучасному ринку є висококонкуратною з численних причин. По-перше, постійний попит на складські послуги виникає внаслідок зростання глобальної торгівлі та електронної комерції. Підприємства шукають ефективні та економічні рішення для управління своїм складським простором та персоналом, що забезпечує

постійний попит на послуги аутсорсингу. Крім того, спостерігається зростання ринку аутсорсингу у багатьох країнах світу, що призводить до збільшення числа учасників на ринку та створює значну конкуренцію. Для того, щоб діяльність компанії залишалась на високому рівні, необхідно проводити аналіз конкурентно середовища, адже для масового набору важливо виділити основні конкурентні переваги та правильно подавати їх кандидатам під час пошуку персоналу.

Аналіз показників основних конкурентів ТОВ “ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ” наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники діяльності конкурентів ТОВ “ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ” за 2022 рік

Компанія	Вартість робіт	Дохід	Чистий прибуток	Кількість працівників
САХНО ГРУП	120 грн/тонна	825 200 грн	1 021 600 грн	11
САН ВАН ПЕРСОНАЛ, ТОВ	130 грн/год з ПДВ	65 325 700 грн	1 190 400 грн	262
Fillin	175 грн/год з ПДВ	77 525 400 грн	1 412 700 грн	93
Благода Компані	145 грн/год з ПДВ	47 460 300 грн	1 139 700 грн	130

Джерело: [укладено автором]

Проведення аналізу фінансових та виробничих показників є необхідним для розгляду ключових аспектів її діяльності, щоб отримати глибше розуміння її фінансового стану та продуктивності. Цей аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони компанії з боку фінансових показників, а також надати рекомендації для подальшого розвитку та оптимізації її діяльності.

В таблиці 2.4 наведено порівняння основних показників діяльності компанії за період з 2020 по 2023 рік.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

	2023	2022	2021	2020
Дохід	51 345 900 грн	41 870 600 грн	118 442 600 грн	92 363 100 грн
Чистий прибуток	810 800 грн	486 800 грн	5 437 300 грн	4 110 500 грн
Активи	19 073 500 грн	18 226 000 грн	24 802 600 грн	14 446 700 грн
Зобов'язання	973 500 грн	936 600 грн	7 963 700 грн	0 грн
Кількість працівників	21	43	53	0

Джерело: [27].

Компанія ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" відома як провідний учасник у сфері логістики та аутсорсингу персоналу. Послуги даної компанії є невід'ємною частиною в галузі логістики, де швидкість надання персоналу, його ефективність та надійність мають вирішальне значення.

Аналізуючи показники наведені у табл. 2.4, можемо зробити висновок, що у 2022 році компанія отримала мінімальний прибуток, на 4 950 500 грн або 90% менше, ніж у 2021 році, враховуючи, що через початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року компанія була змушена повністю припинити діяльність до квітня 2022 року. Проте, надалі компанія почала відновлювати свою діяльність у відносно безпечних регіонах. У 2023 році компанія збільшила дохід на 324 000 грн або 67% більше в порівнянні з результатами 2022 року, завдяки активному розширенню своєї діяльності по регіонах України.

Аналіз фінансових результатів має особливу вагу для аутсорсингової компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", оскільки ця галузь характеризується високою конкуренцією та необхідністю ефективного управління ресурсами. Перш за все, аналіз фінансових результатів допомагає визначити ефективність використання ресурсів, таких як оплата праці, витрати на обладнання та технології, що є ключовими для надання якісних послуг з аутсорсингу персоналу. Враховуючи велику залежність від людських ресурсів, компанія повинна стежити за показниками витрат на персонал, його продуктивністю та ефективністю.

Проведення детального аналізу основних показників діяльності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» дозволить виявити ключові фактори, що впливають на успіх підприємства, та розробити рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021 від 2023	
				абс.	відн.
Валовий прибуток, тис. грн	218148,1	77712,5	96289,6	-121858,5	55,86
Чистий дохід, тис. грн	118431,4	41859,7	51345,9	-67099,7	56,66
Разом витрати, тис. грн	111811,7	41277	50357,1	-61454,6	54,96
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5437,3	486,8	810,8	-4626,5	85,01
Середньооблікова чисельність працівників	53	43	21	-32	60,38
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	4116	1807,27	4585,22	469,22	11,34
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	83,05	58,35	99,6	16,55	19,93
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	1,18	1,26	2,17	0,99	83
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1426,03	1331,83	966,76	-459,33	32,21
Рентабельність активів, %	21,92	2,67	4,25	-17,67	-
Рентабельність діяльності, %	4,86	1,18	1,61	-3,25	-

Джерело: [укладено автором на основі джерела 28].

Матеріали наведеної таблиці свідчать, що валовий прибуток в ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» зменшився в 2023 році в порівнянні з даними за 2021 рік на 55,86%. Загальні витрати зменшились на 54,96%, але при цьому чистий прибуток зменшився на 85%, що призвело до зниження рентабельності активів та діяльності на 17,67 та 3,25 відсоткові пункти відповідно. Для поліпшення прибутковості підприємства необхідно оновити основні засоби підприємства та

провести часткову диверсифікацію менеджменту у відповідності до вимог ринку, що приведе досліджуване підприємство на більш якісний рівень діяльності.

2.2. Оцінка існуючої системи мотивації на підприємстві

Проблема нестачі робочої сили у складському персоналі наразі є пріоритетною та спричинила загальний рівень занепокоєння. Особливу тривогу викликають проблеми, пов'язані з наймом складських працівників у логістичній сфері. Однак загальна ситуація підкреслює перехідний характер цієї проблеми: нинішня актуальна задача полягає в забезпеченні збереження співробітників. Постійний відтік кадрів призводить до збитків у результаті витрат на постійний набір та вступ на посаду нових працівників. Крім того, ця ситуація виснажує управлінські ресурси, ставить під загрозу стосунки з клієнтами через перебої у обслуговуванні, і має потенційно негативний вплив на репутацію роботодавця в місцевій спільноті, що може ускладнити майбутні зусилля з набору персоналу.

Через повномасштабне вторгнення компанія ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» була змушена перейти на повністю віддалений формат роботи офісного персоналу. Це може викликати низку ризиків та недоліків. По-перше, віддалена робота може ускладнити ефективний нагляд за працівниками, особливо в умовах, коли потрібно контролювати процеси прийому та відправлення товарів на складі. Відсутність фізичної присутності керівника може призвести до зниження відповідальності та підвищення ризику виникнення недоречних дій з боку працівників.

Зниження кількості шукачів роботи під час війни викликало підвищення конкуренції. У довоєнний період конкуренція на відкриту вакансію сягала до 5,5 осіб, зараз же цей показник може сягати 29 осіб (наприклад, у Харківській області). У столиці не краща ситуація: якщо у травні 2022 року на одне робоче місце претендувало в середньому 6 кандидатів, то у серпні 2022 року конкуренція могла сягати близько 13 осіб. Найнижчим рівень конкуренції на

посаду відслідковується у західних областях України – не більше 5 осіб, але такий показник також не супроводжується позитивною тенденцією, оскільки на початку літа 2022 року він сягав до 3 осіб на відкриту вакансію. Найвища конкуренція на кінець серпня фіксується у Кіровоградській, Миколаївській, Запорізькій, Одеській та Харківській областях, а причиною такої незвичної тенденції є запропонована кількість вакансій що вважається найменшою по всій країні [29].

Новою тенденцією на ринку є те, що, стикаючись із проблемами працевлаштування через вкрай низьку кількість вакансій, висококваліфіковані спеціалісти, зокрема фахівці топового рівня, погоджуються на посади нижчої кваліфікації [30].

До змінення структури кваліфікованої робочої сили в Україні призвела ціла низка факторів:

- підвищена смертність працездатного населення;
- зростання рівня міграції населення за кордон;
- збільшення кількості працівників з обмеженими можливостями, зважаючи, що рівень їх працездатності та перелік виконуваних робіт відрізняється від довоєнного періоду;
- збільшення пропозиції жіночої робочої сили на ринку праці, зокрема через відкладання шлюбу та народження дітей;
- негативна тенденція розповсюдження дитячої праці внаслідок зростання бідності, що може призвести до нехтування освітою.

У таких умовах компаніям, що працюють у сфері аутсорсингу складського персоналу, доводиться шукати стратегії пристосування до нових реалій. Це включає розвиток програм пошуку та навчання нових працівників, вдосконалення умов праці та заробітної плати для збереження поточного персоналу, а також пошук альтернативних шляхів організації робочих процесів для мінімізації впливу військових подій на діяльність компанії.

У ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» персонал складського ланки умовно поділяється на дві основні категорії: лінійних працівників та бригадирів.

Лінійні працівники виконують основні операційні завдання на складі, такі як прийом, зберігання, комплектація та відвантаження товарів. Бригадири, у свою чергу, відповідають за організацію роботи лінійних працівників, контроль за виконанням завдань, а також за координацію дій між різними ланками складського процесу. Бригадири призначаються менеджером по роботі з персоналом на основі їхнього досвіду, лідерських якостей та здатності ефективно керувати командою для управління організаційними процесами безпосередньо на об'єкті.

Докладніше структура мотивації персоналу складської ланки ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура мотивації персоналу складської ланки ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Джерело: [укладено автором]

Матеріальна мотивація складського персоналу компанії ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» складається з забезпечення належного рівня базової оплати праці, що відповідає ринковим вимогам, бонусної системи, що залежить від

кількості відпрацьованих змін в місяць, реферальна програма та забезпечення оплачуваної відпустки при відпрацюванні 150 змін.

Працівникам досліджуваного підприємства надається конкурентна заробітна плата, яка відповідає рівню ринку і враховує специфіку роботи на складі. Це забезпечує стабільний дохід і основну фінансову безпеку для працівників. Важливою складовою є диференціація базових зарплат залежно від посади, досвіду та кваліфікації працівника, що сприяє справедливому винагородженню зусиль і навичок.

Порівняння наявного рівня заробітної плати на позиціях в ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» та ринкових вимог наведено на рис. 2.2 (для порівняння було взято дані по заробітній платі за місяць на складських позиціях у м. Київ).

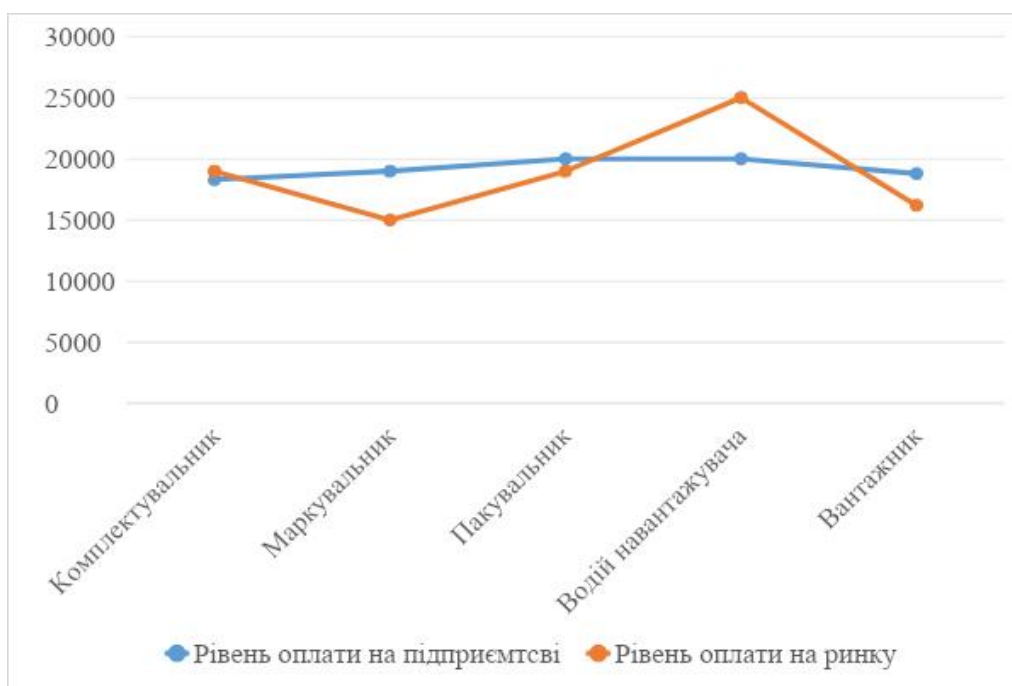


Рис. 2.2. Порівняння наявного рівня заробітної плати в ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» згідно ринкових вимог

Джерело: [укладено автором]

Згідно порівняння даних, що наведені на рис. 2.2, можна зробити висновок, що наявний рівень заробітної плати на позиціях, що вимагають більшої кваліфікації працівника, а саме комплектувальника товару та водія навантажувача не відповідають ринковим очікуванням. В той час, як рівень

заробітної плати на позиціях маркувальника, пакувальника та вантажника, які не потребують додаткових кваліфікованих навичок, перевищує очікуваний рівень, що значно впливає на рівень закриття даних вакансій, а також на рівень плинності персоналу на даних позиціях.

Бонусна система складського персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» залежить від кількості відпрацьованих змін на місяць. Дана система є ефективним засобом стимулювання працівників до більш інтенсивної роботи та підвищення їхньої продуктивності, а також значно впливає на рівень текучості персоналу. Зокрема, працівники, які відпрацювали від 10 до 14 змін, отримують додатковий бонус у розмірі 5% до своєї базової заробітної плати. Якщо кількість змін становить від 15 до 19, бонус збільшується до 10%. Найвищий бонус, у розмірі 15%, нараховується тим працівникам, які відпрацювали більше 20 змін протягом місяця. Така градація бонусів не тільки заохочує працівників до більш активної роботи, але й допомагає забезпечити стабільне функціонування складу за рахунок збільшення кількості змін.

Впровадження бонусної системи, яка стимулює складських працівників до відпрацьовування більшої кількості змін, може суттєво вплинути на рівень плинності та залученості персоналу на підприємстві. Така система сприяє збільшенню зацікавленості працівників у збільшенні робочого часу та виконанні додаткових змін. Збільшення доходів завдяки бонусам може стимулювати працівників залишатися на роботі та навіть активно шукати можливості для додаткових змін, що зменшує рівень незакриття вакансій для клієнтів підприємства, а також забезпечує стабільні виходи і зменшує витрати на залучення нового персоналу внаслідок невиходу діючих працівників.

Реферальні програми для співробітників — один з найефективніших способів пошуку кращих талантів. Заохочуючи працівників рекомендувати знайомих їм кваліфікованих кандидатів, компанії можуть отримати доступ до мережі спеціалістів, яких неможливо знайти за допомогою інших методів найму. Реферальні програми також допомагають у підвищенні рівня залученості та лояльності працівників, оскільки співробітники відчувають себе значущими,

знаючи, що вони можуть направляти кваліфікованих кандидатів до своєї компанії. Крім того, програми рекомендацій можуть підвищити якість кандидатів, оскільки працівники з більшою ймовірністю порекомендують когось, кого вони вже знають і кому довіряють [31].

Реферальна програма в ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" є одним із ефективних інструментів стимулювання працівників до залучення нового талановитого персоналу. Умови цієї програми включають можливість отримання бонусу в розмірі 1000 гривень за кожного кандидата, якого рекомендує працівник, і який відпрацює на підприємстві п'ять або більше змін. Такий підхід сприяє залученню висококваліфікованих працівників через рекомендації з власного кола, а також стимулює існуючих працівників до активної участі у пошуку нових кандидатів. Бонус за успішно прийнятого кандидата відображає визнання компанією внеску працівника у розвиток та поповнення команди, що сприяє підвищенню мотивації та залученню внутрішнього потенціалу.



Рис. 2.3. Порівняння конверсії оформлених кандидатів за реферальною програмою та іншими джерелами залучення

Джерело: [укладено автором]

Результати ефективної реферальної програми наведені на рис. 2.3. показують, що рівень конверсії оформлення кандидатів, які залучені за реферальної програмою складає близько 40%, в той час як конверсія

оформлення через сайти з пошуку роботи складає 7-9%. Ці цифри демонструють значну перевагу реферальної програми у порівнянні з іншими методами набору персоналу. Високий рівень конверсії свідчить про ефективність цієї програми у приверненні і утриманні працівників. Це можливо завдяки внутрішній мотивації працівників рекомендувати якісних кандидатів і отримувати за це додатковий дохід.

У ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» велика увага приділяється навчанням кандидатів, які планують працювати на власному складі компанії. Для нових працівників організовані спеціальні тренінги, які проводить завідувач складу підприємства. Ці тренінги охоплюють основні аспекти складської роботи, включаючи використання терміналу збору даних, комплектацію товарів за накладними та принципи адресного зберігання.

Під час тренінгу завідувач складу детально розповідає про роботу з терміналом збору даних, що дозволяє новим працівникам швидко освоїти цей важливий інструмент. Також увага приділяється процесу комплектації замовлень за накладними, що включає в себе всі етапи від отримання накладної до передачі товару клієнту. Окрім цього, працівники дізнаються про адресне зберігання, яке допомагає організувати ефективно розміщення товарів на складі, що суттєво спрощує процес їх пошуку та відбору під час виконання робіт на складських комплексах клієнтів компанії.

Для діючих складських працівників також передбачена можливість підвищення кваліфікації. У разі необхідності, вони можуть зареєструватися на додаткові курси з роботи на складській техніці, такі як навантажувачі, штабелери тощо. Компанія ТОВ «Хаскі Менеджмент» компенсує 50% вартості такого навчання, що значно знижує фінансовий тягар для працівників. Крім того, компанія активно допомагає у процесах виготовлення та поновлення відповідних посвідчень, необхідних для роботи на складській техніці.

У ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» наразі відсутні стандартні соціальні пакети для працівників. Це означає, що компанія не пропонує медичне страхування, додаткові оплачувані відпустки або інші подібні пільги за власний кошт. Однак, у

деяких випадках можуть бути доступні певні переваги, такі як безкоштовні обіди або транспорт до роботи (або ж компенсація транспортних витрат).

Ці умови залежать від специфіки конкретних клієнтів, з якими співпрацює компанія. Наприклад, якщо клієнт, на складі якого працюють співробітники ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», надає безкоштовні обіди або забезпечує транспорт для своїх працівників, то ці пільги автоматично поширюються і на працівників нашої компанії. У випадках, коли клієнт компенсує витрати на проїзд, працівники також можуть скористатися цією можливістю.

2.3. Визначення проблем та недоліків у мотиваційних підходах підприємства

Для ефективної оптимізації мотиваційних підходів у ТОВ «Хаскі Менеджмент» важливо визначити існуючі проблеми та недоліки. Аналізуючи поточну систему мотивації, можна виділити кілька ключових проблем, які потребують уваги та подальшого вдосконалення.

Однією з основних проблем є відсутність стандартних соціальних пакетів для працівників. Це означає, що компанія не забезпечує своїх співробітників медичним страхуванням, додатковими оплачуваними відпустками або іншими пільгами, які зазвичай пропонуються в інших організаціях. Така ситуація може негативно впливати на мотивацію та задоволеність працівників, оскільки вони не відчувають додаткової підтримки з боку роботодавця у важливих соціальних питаннях.

На таких позиціях, як комплектувальник або водій навантажувача, компанія надає нижчу заробітну плату, ніж пропонують інші логістичні компанії на ці ж позиції. Це може стати серйозною проблемою, оскільки заробітна плата є одним з основних факторів мотивації для працівників. Низький рівень оплати праці може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів до інших компаній, які пропонують більш конкурентні умови.

Зважаючи на те, що основна вікова категорія складського персоналу в ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" становить працівників віком від 18 до 25 років (ри. 2.4.),

недостатній рівень заробітної плати може суттєво вплинути на їхню мотивацію та відношення до роботи. Перш за все, молоді працівники, які тільки починають свою кар'єру, можуть відчувати, що їхня праця не визнається належним чином, якщо оплата за неї низька. Це може призвести до низького рівня мотивації та втрати інтересу до виконання завдань належним чином.

Крім того, невисока заробітна плата може породжувати відчуття невпевненості у майбутньому серед молодих працівників, які можуть почати розглядати інші варіанти роботи, де заробітна плата буде більш високою і перспективою кар'єрного зростання. Таким чином, недостатній рівень зарплати може негативно позначитися на мотивації молодого складського персоналу і вплинути на їхню відданість та продуктивність на робочому місці.

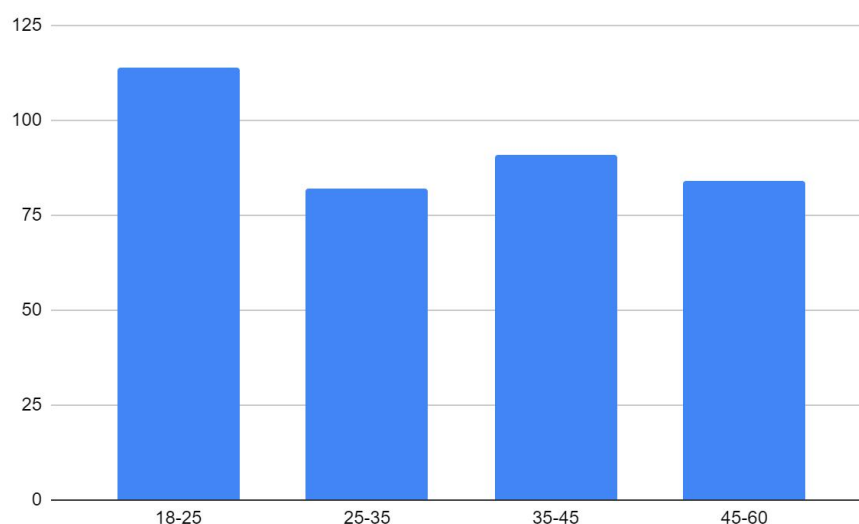


Рис. 2.4. Вікові категорії складських працівників ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Джерело: [укладено автором].

Хоча в компанії існують тренінги для нових працівників та можливості навчання для діючих співробітників, все ж таки можна відзначити певні обмеження. Наприклад, не всі працівники мають доступ до програм професійного розвитку або можливостей підвищення кваліфікації. Це може

призвести до зниження рівня мотивації, оскільки працівники не бачать чітких перспектив для свого професійного зростання.

Ще однією проблемою є відсутність системи внутрішнього визнання та похвали за досягнення. Публічне визнання досягнень працівників, нагороди та грамоти можуть стати важливим чинником мотивації, оскільки вони сприяють підвищенню самооцінки та задоволеності роботою. Відсутність таких практик може призвести до того, що працівники відчують себе недооціненими.

Незважаючи на можливість отримання безкоштовних обідів або компенсації транспортних витрат, ці пільги залежать від конкретних клієнтів компанії. Така невизначеність може створювати нерівні умови для працівників, оскільки не всі вони мають доступ до цих переваг. Це може призвести до відчуття несправедливості та зниження мотивації.

Хоча компанія пропонує реферальну програму та бонусну систему, існуючі матеріальні стимули можуть бути недостатніми для забезпечення високого рівня мотивації. Премії та бонуси за досягнення планових показників є важливими, проте вони повинні бути доповнені іншими видами матеріальних заохочень, такими як разові грошові винагороди за особливі досягнення.

Умови праці на складі, включаючи робочі місця та забезпечення сучасним обладнанням, можуть не відповідати сучасним стандартам. Відсутність зон відпочинку, недостатня увага до безпеки та гігієни на робочому місці можуть негативно впливати на задоволеність працівників та їх мотивацію.

Гнучкий робочий час надає працівникам свободу вибору, коли їм працювати, дозволяючи їм краще балансувати між особистим і професійним життям. Це може сильно вплинути на задоволеність працівників і загальне самопочуття. Коли працівники мають можливість узгоджувати свій робочий графік зі своїми особистими зобов'язаннями, вони відчують зниження рівня стресу, кращу інтеграцію між роботою та особистим життям і покращують загальне щастя. Крім того, гнучкий графік роботи також може значно підвищити продуктивність співробітників. Надаючи співробітникам автономію визначати свій найбільш продуктивний робочий час, компанії дають їм можливість

працювати, коли вони найкращі. Це не тільки підвищує продуктивність, але й заохочує співробітників брати на себе відповідальність за свою роботу та досягати виняткових результатів [32].

Можливість роботи на гнучкому графіку в ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" є однією з важливих функцій, яка може бути доступною для працівників, але залежить від умов угоди про надання послуг з аутсорсингу персоналу з клієнтом. Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам більш ефективно управляти своїм часом і забезпечує більшу робочу гнучкість, що може відповідати їхнім індивідуальним потребам та обставинам.

Однак, зазначено, що ця можливість залежить від умов угоди про надання послуг з аутсорсингу персоналу з клієнтом. Це означає, що компанія може пропонувати гнучкий графік роботи лише в тих випадках, коли це передбачено угодою з конкретним клієнтом. Наприклад, якщо клієнт не має обмежень щодо гнучкого графіку роботи для працівників, яких надає ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", то працівники можуть мати можливість вибирати години роботи, які найбільше відповідають їхнім потребам і обставинам.

Система виплат у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" передбачає, що працівник, відпрацювавши тиждень, отримує 50% виплати за цей тиждень наступного тижня, а решта 50% разом з будь-якими бонусними виплатами виплачується в кінці місяця. Ця система виплат може мати різний вплив на мотивацію працівників.

В першу чергу, така система може створювати фінансову нестабільність для працівників. Отримання лише частини виплати наступного тижня може призвести до коливань в їхніх фінансових потоках та відчуття стресу через невпевненість у гарантіях стабільних виплат заробітної плати. У період військового стану та нестабільного економічного положення країни важливо забезпечувати персонал логістичної сфери відчуттям стабільності задля довірливого ставлення до підприємства, як роботодавця.

По-друге, процес виплати половини заробітної плати наступного тижня може створювати відчуття невизначеності серед працівників. Вони можуть не мати чіткої уяви про те, скільки саме коштів вони отримають наступного тижня, що може вплинути на їхню мотивацію та ефективність роботи.

Висновок до розділу 2

У даному розділі було проведено детальний аналіз характеристик компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", включаючи її організаційну структуру та існуючу систему мотивації складських співробітників. Під час дослідження було виявлено ряд позитивних аспектів, таких як наявність програми навчання для персоналу та можливість роботи на гнучкому графіку.

Виявлені проблеми можуть негативно впливати на мотивацію складського персоналу та їхню продуктивність. Низький рівень оплати праці може спричиняти невдоволеність серед працівників та втрату мотивації до виконання роботи належним чином. Крім того, відсутність соціальних пакетів, таких як безкоштовні обіди або компенсація витрат на транспорт, може знижувати привабливість компанії для потенційних працівників та призводити до зменшення задоволеності працівників.

Отже, для подальшого успішного функціонування компанії рекомендується вжити заходів щодо вирішення зазначених проблем. Це може включати перегляд системи оплати праці, впровадження нових стимулюючих програм та покращення умов праці для працівників. Вирішення цих питань допоможе підвищити рівень мотивації та задоволеності персоналу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ СКЛАДСЬКОЇ ЛАНКИ

3.1. Визначення основних факторів мотивації складських працівників ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Опитування серед персоналу в логістичній сфері відіграють важливу роль у зборі відгуків. Це інструмент, який дозволяє керівництву зібрати відгуки від співробітників про робочі процеси, умови праці, корпоративну культуру тощо. За допомогою цих відгуків керівництво може виявити поточні проблеми та виробити стратегії їх вирішення.

Опитування також важливі для покращення продуктивності. Вони допомагають виявити фактори, які сприяють або заважають продуктивності співробітників. На основі цих даних можна вносити зміни, які покращать продуктивність та ефективність роботи

Для забезпечення ефективної роботи складської ланки та підвищення загальної продуктивності компанії, важливо розуміти, які фактори впливають на мотивацію працівників та задоволення їхніх потреб. Першим кроком у цьому процесі є проведення опитування серед діючих працівників. Це дозволяє отримати безпосередню інформацію від співробітників про їхні очікування, задоволеність роботою та конкретні проблеми, з якими вони стикаються.

Проведення опитування є необхідним з кількох причин:

1) ідентифікація проблем: опитування допомагає виявити конкретні проблеми та недоліки існуючих мотиваційних програм. Це може включати низький рівень заробітної плати, відсутність соціальних пакетів, незадовільну систему виплат тощо;

2) зворотній зв'язок: працівники мають можливість висловити свої думки та пропозиції щодо покращення умов праці та мотиваційних заходів. Це сприяє залученню персоналу до процесу прийняття рішень та підвищенню їхньої лояльності до компанії;

3) планування змін: на основі результатів опитування можна розробити конкретні рекомендації та стратегії для підвищення мотивації працівників, що в подальшому позитивно вплине на продуктивність і стабільність кадрового складу.

Для вивчення ефективності існуючих мотиваційних підходів та виявлення основних проблем, було проведено анкетування серед діючих працівників складської ланки ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Анкета включала певний перелік питань, спрямованих на отримання детальної інформації щодо їхнього враження від умов праці та системи мотивації. Для визначення факторів мотивації складського персоналу було поставлено такі питання:

- “Чому вас зацікавила співпраця з компанією ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ?”
- “Що вирізняє дане підприємство, як роботодавця, серед інших?”
- “Що мотивує вас працювати?”
- “Що вас тривожить на даний момент?”
- “Від чого отримуєте задоволення?”

Відповіді на перше питання у опитуванні розкривають переваги компанії ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ з точки зору її працівників, такі як конкурентні переваги, професійний розвиток, корпоративна культура тощо. Основні фактори, які зацікавили працівників звернутись саме до компанії "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" виведені на рис. 3.1.

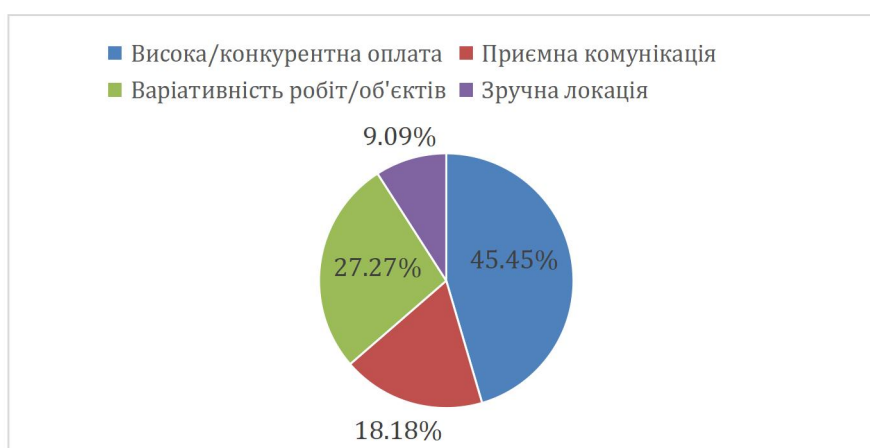


Рис. 3.1. Основні мотивуючі фактори до співпраці з ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Джерело: [укладено автором]

На основі отриманих результатів можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, висока оплата є основним фактором мотивації для 45% опитаних працівників складської ланки компанії. Це свідчить про важливість розробки та вдосконалення системи оплати праці, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку навіть в умовах економічної кризи. 27% респондентів виявили інтерес до можливості змінювати об'єкти або види робіт. Це підкреслює важливість гнучкості в організації робочих процесів та розвитку кар'єрних можливостей для працівників. Приємна комунікація також виявилася важливим фактором мотивації для 18% опитаного персоналу. Це вказує на значення розвитку ефективної комунікаційної культури в компанії, що сприяє підвищенню морального та професійного задоволення працівників. Лише невелика частка респондентів відзначила зручну локацію як важливий фактор мотивації. Це може свідчити про те, що для більшості працівників інші аспекти, такі як оплата і можливості кар'єрного зростання, є більш пріоритетними. Отже, для оптимізації системи мотивації працівників складської ланки компанії, слід акцентувати увагу на забезпеченні конкурентоспроможної оплати праці, розвитку гнучких робочих умов та кар'єрних можливостей, а також на покращенні комунікаційних процесів в колективі.

Результати опитування на друге питання “Що вирізняє дане підприємство, як роботодавця, серед інших?” зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні конкурентні переваги ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" на думку респондентів

Джерело: [укладено автором]

Отже, з відповідей опитуваних складських працівників на друге питання можна визначити, що найбільшою конкурентною перевагою компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" є своєчасна оплата. На даний момент, в період нестабільної економічної ситуації в країні та кризи ринку працевлаштування це є достатнім мотивуючим фактором для підтримки лояльності та утримання персоналу складської ланки. Далі можна побачити, що такі фактори, як стабільність, лояльність та швидка комунікація є однаково важливи факторами для сумарно 48% опитуваних працівників. Також варто звернути увагу, що бонусні виплати є фактично найменш важливим фактором для опитуваних співробітників. Це може бути наслідком того, що працівники недостатньо розуміють фактичне значення бонусів у контексті їхньої кар'єрної траєкторії або можливих перспектив. Важливо, щоб роботодавці не лише надавали бонусні виплати, але й чітко комунікували їхню роль у загальній системі винагород та розвитку кар'єри працівників. Такий підхід допоможе покращити розуміння та цінність бонусів для співробітників, що може в свою чергу позитивно вплинути на їхню мотивацію та залученість.

Основні мотивуючі фактори складських співробітників, що виходять з відповідей на питання номер 3, зображені на рис. 3.3.

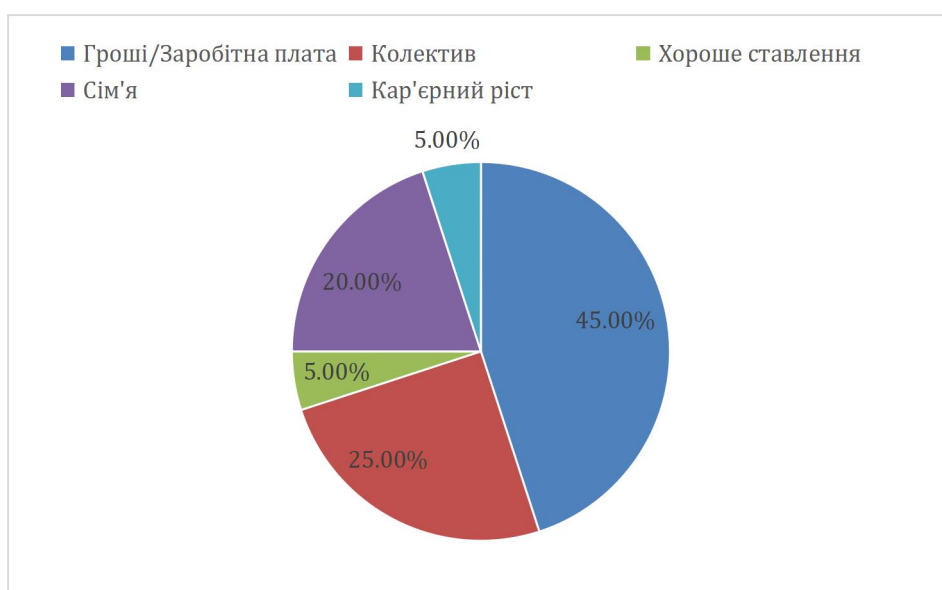


Рис. 3.3. Основні фактори мотивації для працівників ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Джерело: [укладено автором]

Результати опитування показують, що значна частина респондентів (45%) вважає заробітну плату основним мотиватором у своїй роботі. Це свідчить про те, що для цих людей важливо мати відповідну фінансову винагороду за свою працю. Додатково, 25% респондентів назвали колектив як фактор, який їх мотивує. Це вказує на те, що для цієї групи людей важливо мати позитивні взаємовідносини зі своїми колегами та відчувати підтримку в команді. Ще 20% респондентів відзначили сім'ю як фактор мотивації. Це означає, що для цієї частини опитаних важливо мати можливість забезпечувати свою сім'ю та забезпечувати її потреби завдяки доходу, який вони отримують завдяки роботі. Залишкові 10% розподілилися між хорошим ставленням на роботі та можливістю кар'єрного росту. Це може вказувати на те, що для даної невеликої групи респондентів важливо відчувати визнання та отримувати можливості для розвитку у своїй професійній кар'єрі.

У цілому, ці результати демонструють різноманітність мотиваційних факторів серед працівників та підкреслюють важливість для роботодавців розуміти ці мотиваційні чинники та надавати відповідні стимули для забезпечення задоволення потреб своїх співробітників.

У другому розділі було розглянуто також мотивацію бригадирів як окремої ланки складського персоналу. Розгляд мотивації бригадирів окремо від інших лінійних працівників складу важливе з погляду оптимізації ефективного робочого процесу на підприємстві в цілому. Бригадири займають ключову позицію в організаційній структурі, виконуючи функції лідерів робочих груп або бригад. Вони відповідають за організацію та мотивацію працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і ефективність роботи команди. Бригадири можуть мати відмінні мотиватори порівняно зі звичайними працівниками. Наприклад, вони можуть бути зацікавлені у впливі на прийняття рішень, розвитку лідерських навичок та бажанні більшого визнання за їхню роботу. Розуміння цих унікальних мотиваційних чинників є важливим для створення ефективної стратегії мотивації персоналу.

Для визначення рівня мотивації бригадирів у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" також було проведено опитування. Методом опитування було використано Q12 Геллап (додаток А), що дозволило отримати детальну інформацію про рівень задоволеності та залученості бригадирів до своєї роботи. Метод Q12 Геллап базується на 12 запитаннях, спрямованих на визначення рівня емоційного зв'язку працівника зі своєю роботою та організацією в цілому. Ці запитання охоплюють різні аспекти робочого середовища, включаючи взаємодію з керівництвом, можливості для професійного розвитку, визнання та вплив на прийняття рішень. Аналіз результатів опитування за методом Q12 Геллап дозволив зробити висновки щодо ключових сфер, в яких необхідно покращення для забезпечення високого рівня мотивації та задоволеності бригадирів у компанії. Результати опитування для визначення рівня залученості бригадирів зображені на рис. 3.4.

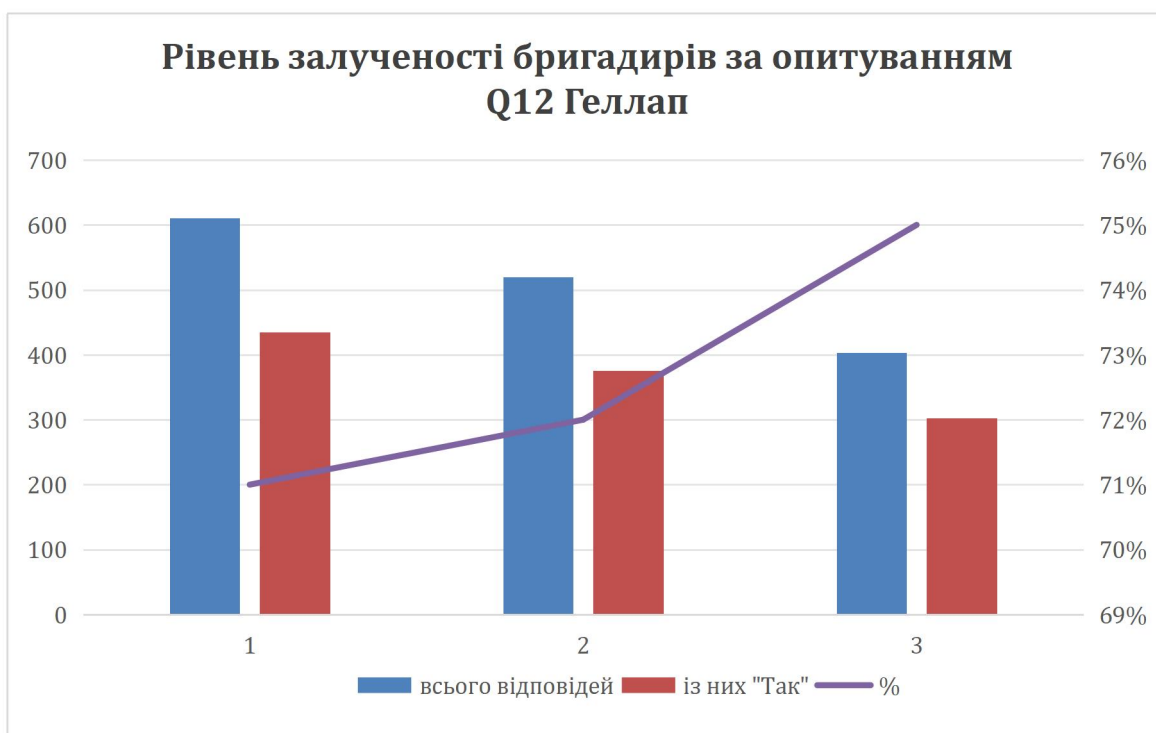


Рис. 3.4. Результати опитування бригадирів ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Джерело: [укладено автором]

За результатами даного опитування варто відмітити, що внаслідок зниження кількості діючого персоналу у 2024 році, зменшилась загальна кількість

відповідей, при цьому % відповідей “Так” зріс на 4%, порівняно з опитуваннями 1 та 2. Також слід зауважити, що найбільший % відповідей “Так” отримали питання номер 1, 3, 7, 9 та 12. Це означає, що мають чітке уявлення про очікування роботодавця, мають можливість використовувати свої найкращі навички у повсякденній роботі, відчувають, що їхня думка враховується при прийнятті рішень, визнають високу відповідальність своїх колег за якісне виконання роботи та бачать перспективи для свого професійного зростання.

Ці результати свідчать про позитивний робочий клімат та ефективне управління, що сприяє високому рівню задоволеності та мотивації серед бригадирів. Однак, для підтримки цього рівня та подальшого розвитку компанії варто продовжувати моніторинг цих факторів і звертати увагу на можливі області для покращення.

Найнижчий рівень позитивних відповідей отримали питання номер 4, 5, 6 та 10. Звідси можна зробити висновок, що існують певні аспекти робочого середовища, які потребують покращення для підвищення загального рівня задоволеності та мотивації бригадирів. Зокрема, низький рівень позитивних відповідей на питання про отримання похвали за результати свідчить про необхідність покращення системи визнання досягнень. Регулярне визнання та похвала можуть значно підвищити мотивацію працівників і їхнє відчуття цінності в компанії.

Крім того, недостатньо високий рівень позитивних відповідей на питання про турботу керівника та особистісний розвиток вказує на потребу у більш індивідуальному підході з боку керівництва. Бригадири мають відчувати підтримку та зацікавленість у своєму особистому та професійному зростанні з боку керівників. Також низький рівень позитивних відповідей на питання про сприяння розвитку на роботі вказує на необхідність створення більш ефективних програм навчання та розвитку, які б відповідали потребам бригадирів та допомагали їм розвивати свої навички. Останній пункт, щодо наявності найкращого друга на роботі, підкреслює важливість соціальної взаємодії та побудови позитивних

відносин між працівниками. Відсутність таких відносин може негативно впливати на командний дух та загальну атмосферу в колективі.

Результати опитування вказують на кілька ключових змін: зокрема, на 13% знизився рівень позитивних відповідей на питання 2 (Чи є у тебе необхідні матеріали та інструменти для якісного виконання робіт?). Це свідчить про те, що забезпечення бригадирів необхідними ресурсами стало гіршим, що може негативно впливати на їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки та на загальний рівень задоволеності роботою.

Також на питання 11 (За останні півроку тобі хтось говорив про твої успіхи?) відсоток позитивних відповідей зріс на 13%. Це свідчить про те, що компанія почала більше уваги приділяти визнанню досягнень працівників, що може позитивно вплинути на мотивацію та відчуття цінності бригадирів. Відсоток позитивних відповідей на питання 13 (Наскільки ти готовий рекомендувати компанію іншим людям?) зріс на 7%. Це вказує на те, що загальне ставлення бригадирів до компанії покращилося, і вони більш готові рекомендувати своє робоче місце іншим, що є показником їхнього задоволення роботою та лояльності до компанії.

Ці результати мають важливе значення для мотивації бригадирів. Зниження рівня забезпеченості необхідними матеріалами та інструментами є негативним фактором, який може призводити до фрустрації та зниження продуктивності. Водночас, покращення визнання досягнень і підвищення готовності рекомендувати компанію вказують на позитивні зрушення в корпоративній культурі та управлінні персоналом, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Таким чином, для підвищення мотивації бригадирів необхідно звернути увагу на покращення забезпечення їх необхідними ресурсами для виконання робіт, продовжувати практику визнання досягнень та підтримувати позитивну корпоративну культуру, яка сприяє високому рівню лояльності та задоволеності працівників.

3.2. Визначення оптимальної мотиваційної системи для складського персоналу підприємства

Для даного дослідження було використано метод експертних оцінок. Даний метод передбачає залучення фахівців з відповідної галузі для оцінки різних аспектів процесу мотивації працівників складської ланки підприємства ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Експерти аналізували індивідуальні характеристики працівників та ефективність різних мотиваційних підходів, надаючи свої рекомендації щодо найбільш дієвих стратегій мотивації.

Метод експертних оцінок (ЕО) – це вирішення задачі експертами, їх аргументація, формування кількісних оцінок та обробка останніх формальними методами. Методи ЕО дозволяють, опираючись на досвід, знання та вміння спеціалістів в даній галузі, прийняти найбільш доцільне та обґрунтоване рішення [34].

Експерти – це особи, які володіють на високому професійному рівні знаннями та вміннями із даної галузі та здатні висловити аргументовану думку з досліджуваного явища. Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою. Методи ЕО – методи організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів. Ці думки зазвичай виражені частково в кількісній, частково в якісній формі. Експертні дослідження проводять з метою підготовки інформації для прийняття рішень особою, яка приймає рішення (ОПР). Для проведення роботи за методом ЕО створюють робочу групу (РГ), яка і організовує за дорученням ОПР діяльність експертів, об'єднаних (формально або по суті) в експертну комісію (ЕК). Метод ЕО має три складові:

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні та інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура являє собою завершальну частину роботи експерта. Експертом формується рішення по розглянутій проблемі і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою одержання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на даному етапі доцільно використання обчислювальної техніки [34].

Метод експертних оцінок є надзвичайно ефективним для розробки мотиваційної системи з кількох причин. По-перше, він дозволяє врахувати досвід та знання фахівців, що є важливими для правильного вибору мотиваційних заходів. По-друге, цей метод сприяє об'єктивності оцінок, оскільки експерти незалежні один від одного та неупереджені у своїх висновках. По-третє, експертні оцінки допомагають швидко ідентифікувати основні фактори, які впливають на мотивацію персоналу, що є важливим для ефективного управління людськими ресурсами.

Завдяки використанню методу експертних оцінок у даному дослідженні, вдалося розробити оптимальні мотиваційні підходи, які враховують специфіку підприємства та індивідуальні потреби працівників, що в результаті сприятиме підвищенню їх продуктивності та задоволення від роботи.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу складської ланки підприємства ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Предметом дослідження було визначено вплив різних мотиваційних підходів на продуктивність праці персоналу складської ланки.

Основне завдання даного дослідження - визначення індивідуальних характеристик працівників складської ланки, які найбільше впливають на їхню мотивацію та продуктивність. В залежності від значень індивідуальних характеристик працівників необхідно обрати одну з трьох

альтернативних мотиваційних стратегій, що найефективніше вплине на продуктивність даного працівника.

Попередні умови дослідження: ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" має обмежену кількість ресурсів для мотивації персоналу. Необхідно визначити, який тип мотиваційного підходу буде найефективнішим для кожного працівника з заданим набором індивідуальних характеристик. Міра ефективності оцінюється за часом, витраченим на виконання працівниками складських операцій та досягненням планових показників продуктивності. Ефективність обернено-пропорційна часу та витратам на мотивацію.

В ході дослідження було визначено критерії, які впливають на вибір та ефективність мотиваційних підходів для працівників складської ланки (К1 - К7):

1. Доступність для персоналу
2. Стимулювання участі працівників
3. Відповідність потребам персоналу
4. Легкість впровадження
5. Позитивний вплив на робочу атмосферу
6. Відповідність стратегії компанії

Також було визначено можливі альтернативи для розробки мотиваційних рішень:

- F1(S) - застосувати фінансову мотивацію (гейміфікація);
- F2(S) - застосувати нематеріальну мотивацію (визнання, заохочення);

де S - множина індивідуальних характеристик працівника складської ланки (К1 - К7).

За допомогою методу експертних оцінювань визначимо найбільш значущі критерії, що впливають на ефективність мотиваційного підходу до працівників складської ланки.

В якості експертів залучено трьох менеджерів з персоналу ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", які мають значний досвід у управлінні складським персоналом та успішній розробці мотиваційних систем.

Експертам було запропоновано надати оцінку значущості критеріїв К1 - К7 залежно від типу мотиваційного підходу.

В таблиці 3.1 представлені результати експертного оцінювання.

Таблиця 3.1.

Ранжування мотиваційних факторів, що впливають на продуктивність роботи складських працівників

	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Всього	Ранг
	F1	F2	F1	F2	F1	F2		
1. Доступність для персоналу	10	8	9	7	8	7	49	2
2. Стимулювання участі працівників	8	6	4	6	6	3	33	4
3. Відповідність потребам персоналу	8	4	5	8	7	4	34	3
4. Легкість впровадження	8	5	3	7	6	4	9	6
5. Позитивний вплив на робочу атмосферу	10	10	7	9	8	7	51	1
6. Відповідність стратегії компанії	4	5	6	5	5	4	29	5

Джерело: [укладено автором]

Враховуючи оцінки 3-х експертів, виявлено, що 5 критеріїв можна виділити як найбільш значущі для виявлення необхідного мотиваційного підходу. Їх перелік наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Ранжування основних мотиваційних факторів за показником найвищих оцінок.

Номер з/п	Змінні	Загальна оцінка	Середня оцінка
1	Позитивний вплив на робочу атмосферу (К5)	51	8,5
2	Доступність для персоналу (К1)	45	7,5
3	Відповідність потребам персоналу (К3)	34	7,2

Джерело: [укладено автором]

Оскільки обрані дві альтернативи можуть інтерпретуватись як невирішена частина проблеми вибору типу мотиваційного підходу для персоналу складської ланки, склад комісії, яка визначала, який підхід до мотивації слід використовувати, включала представників, які мають досвід та експертні знання щодо різних типів мотивації. Це надало можливість врахувати індивідуальні та суб'єктивні переваги кожної альтернативи та забезпечить більш об'єктивне та збалансоване прийняття рішення.

Результати оцінювання мотиваційних підходів експертами зображені на рис. 3.5.

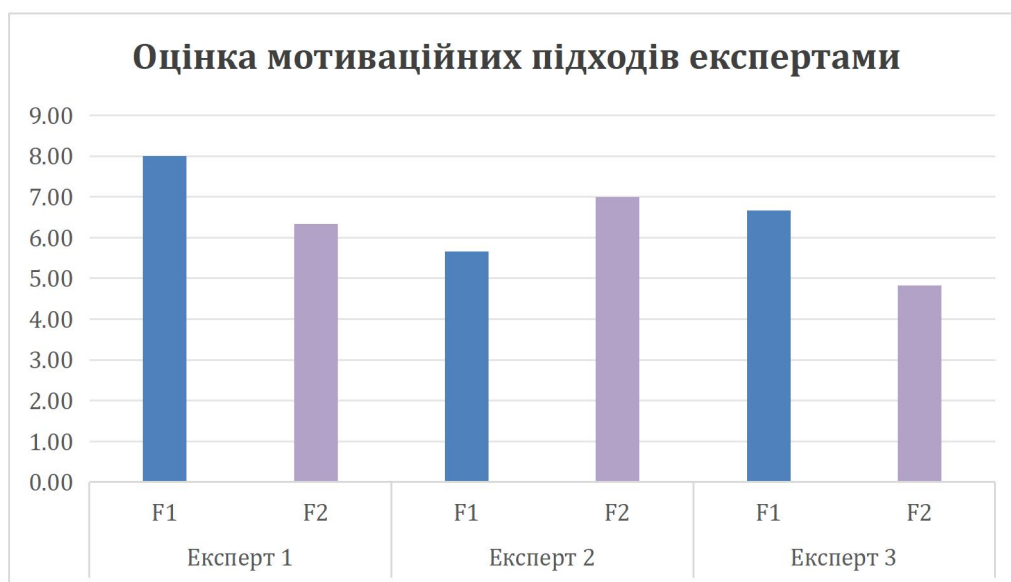


Рис. 3.5. Експертне оцінювання запропонованих мотиваційних підходів

Джерело: [укладено автором]

В результаті опитування експертів виявлено, що найбільш оптимальним рішенням для мотивації персоналу складської ланки є впровадження гейміфікації. Середній бал експерта 1 для альтернативи F1 складає 8, в той час альтернатива F2 була оцінена експертом в середньому на 6,33 бали. Експерти 2 та 3 оцінили альтернативи балами 5,67, 7 та 6,67, 4,83 відповідно.

Це свідчить про потенціал даного підходу у підвищенні мотивації та підтримки продуктивності працівників. Результати дослідження підтверджують важливість інноваційних підходів у сфері управління персоналом та

підкреслюють потребу у здійсненні подальших кроків для успішної імплементації гейміфікаційних стратегій у робочому середовищі.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації мотиваційного підходу для складського персоналу ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Один із ключових аспектів успішного функціонування будь-якої компанії - ефективне управління персоналом та забезпечення їхньої мотивації. Особливо це стосується сфери складської логістики, де велике значення має продуктивність та ефективність роботи персоналу. З метою підвищення мотивації та покращення робочого процесу нашого підприємства, було проведено аналіз та розроблено рекомендації щодо оптимізації мотиваційних підходів для персоналу складської ланки ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".

Одним із інноваційних і ефективних методів мотивації працівників є використання гейміфікації. Гейміфікація в контексті управління персоналом — це застосування елементів гри та геймінгу для стимулювання та мотивації працівників до досягнення бізнес-цілей. У цьому контексті, розглядаючи складську ланку підприємства ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", важливо розглянути можливості застосування гейміфікації для оптимізації мотиваційних підходів серед персоналу.

Визначення мети та цілей системи гейміфікації - це ключовий крок у процесі розробки та впровадження такої системи для складського персоналу. В даному контексті, мета і цілі системи гейміфікації повинні бути чітко визначені, а також відображати потреби та очікування самого персоналу та стратегічні цілі підприємства.

Після проведення опитування серед складських працівників та аналізу отриманих результатів стало очевидним, що існує ряд проблем та викликів, з якими стикаються працівники у своєму щоденному житті на роботі. Ці проблеми включають низький рівень індивідуального підходу та визнання

особистих досягнень працівників, відчуття монотонності та відсутність чіткого стимулу до досягнення більш високих результатів.

Отже, головна мета даних рекомендацій полягає в створенні системи гейміфікації, яка збудить інтерес та підвищить мотивацію працівників. Крім того, ми маємо на меті підтримку стратегічних цілей підприємства, зокрема, підвищення продуктивності, зменшення втрат часу та оптимізація робочих процесів.

З урахуванням цих вимог, були поставлені такі цілі:

1. Підвищення рівня мотивації працівників на складській ланці.
2. Зниження відтоку персоналу та збільшення залученості працівників до виконання робочих завдань.
3. Покращення продуктивності та ефективності роботи складського персоналу.
4. Забезпечення позитивної робочої атмосфери та збільшення взаємодії та комунікації між працівниками.

Розробка системи гейміфікації для складського персоналу ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" спрямована на впровадження інноваційних та захоплюючих методів, які сприятимуть підвищенню ефективності та продуктивності працівників, забезпечуючи водночас задоволення від виконаної роботи та розвиток командного духу.

Гейміфікація - це впровадження ігрових елементів і механік у неігрові процеси та сфери життя. Експерт у галузі гейміфікації та автор книги «Гейміфікація на практиці» Ю-Кай Чоу визначає гейміфікацію як вилучення всіх кумедних, цікавих та залучаючих елементів з ігор та їх застосування до іншої діяльності для підвищення її результативності. Область застосування гейміфікації дуже широка. Яка мета гейміфікації визначає кожна окрема компанія, але так чи інакше будь-яка мета зводиться до того, щоб підвищити ефективність того чи іншого процесу (підвищити якість освіти, збільшити кількість продажів, дохід, число передплатників і т.д.). На даний момент технологія гейміфікації – один із провідних маркетингових трендів.

Багато форм і варіацій, а також різні способи використання роблять гейміфікацію універсальною для будь-якого типу бізнесу [33].

Організації намагаються забезпечити прозорість процесів для персоналу, що важливо для мілініалів та зумерів. Як це працює у випадку з гейміфікацією? Вона відкриває дані про результати роботи, щоб допомогти збільшити продуктивність та підвищити шанси на досягнення поставленої мети. Молодим співробітникам це дозволяє навчатися новому і більше працювати у зв'язці з командою, оскільки для них важливим є досягнення спільних цілей. Крім того, такий підхід допомагає побудувати довірчі стосунки як у команді, так і з керівництвом — вільний доступ до результатів роботи цьому сприяє [35].

Основними видами гейміфікації є:

1) структурна гейміфікація: гейміфікується лише структура подачі матеріалу чи маршрут руху клієнта від новачка до постійного. Така гейміфікація залучає клієнта до бренду, стимулює його знайомство з ним та вивчення контенту. Наприклад, за кожен прочитану статтю бренду клієнт отримує новий статус клієнта;

2) контентна гейміфікація: гейміфікується тільки зміст бренду, тобто контент, що ним генерується. Наприклад, коли у статтях ховають різні «пасхалки», а уважні клієнти повинні відшукати їх, в обмін на що отримують приз;

3) цифрова гейміфікація: гейміфікація ПЗ та додатків, які використовуються клієнтами для тих чи інших взаємодій із брендом. Найпопулярніший вид гейміфікації, що дозволяє керувати користувальницьким досвідом;

4) аналогова гейміфікація: гейміфікація на основі відзнак. Наприклад, карта постійного клієнта чи навіть дизайнерський абонемент для проходу у фітнес-клуб [33].

Розглядаючи специфіку роботи складського персоналу у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", система балів та нагород може бути адаптована таким чином:

1. Бали за продуктивність: продуктивність працівників складської ланки може оцінюватися за різними показниками, такими як кількість виконаних замовлень, швидкість виконання завдань, точність інвентаризації тощо. За кожну успішно виконану операцію або досягнення певного показника працівник може отримувати певну кількість балів.

2. Нагороди за досягнення певного рівня балів: працівники, які набрали певну кількість балів, можуть мати можливість обміняти їх на різноманітні нагороди:

- сертифікати на безкоштовний обід у кафе або ресторані або знижки на страви для співробітників;
- можливість вибору додаткових вихідних днів або гнучкого графіку роботи; - подарункові сертифікати на спортивні заходи або заняття (наприклад, боулінг, катання на катері, тощо);
- матеріальні нагороди, такі як картки знижок на товари, що продаються у місцевих магазинах, або можливість отримати грошову премію.

3. Мотиваційні програми та заохочення: за досягнення певних великих цілей або за виняткові досягнення працівники можуть отримати можливість взяти участь у спеціальних мотиваційних програмах. Наприклад, організація корпоративу для працівників того об'єкту, на якому оцінка задоволеності клієнта була найвищою.

Впровадження системи балів та нагород для мотивації персоналу складської ланки у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" може бути ефективним інструментом для стимулювання працівників до досягнення бізнес-цілей та покращення продуктивності роботи. Згідно зі звичайними практиками винагородження, можна визначити, що вартість одного балу буде 1% від середньої заробітної плати, яка наразі становить близько 16 000 гривень. Таким чином, вартість одного балу складатиме 160 гривень.

Щодо нагород, які пропонуються працівникам за зароблені бали, можна розглянути різноманітні варіанти, такі як сертифікати на спортивні заходи або заняття, подарункові картки на покупки в супермаркетах або можливість отримати додатковий вихідний день. Вартість цих нагород може варіюватися від 200 до 1000 гривень, залежно від конкретного вибору працівника.

Залучення системи балів та нагород до мотиваційного арсеналу підприємства є кроком у напрямку стимулювання високої продуктивності та підтримки командного духу серед працівників. Вартість одного балу, вирахована на основі середньої заробітної плати, встановлює базову систему винагородження, яка відображає важливість та цінність кожного зусилля кожного працівника. Це надає прозорість та справедливість у винагородженні, що сприяє підвищенню мотивації та залученню персоналу до досягнення бізнес-цілей.

Щодо нагород, варіативність в їхній природі та вартості відкриває широкі можливості для врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників. Спортивні заходи та подарункові картки можуть заохочувати до здорового способу життя та стимулювати інтерес до активного відпочинку. Додаткові вихідні дні можуть бути цінним подарунком для відновлення енергії та збереження балансу між роботою та особистим життям.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було проведено детальне дослідження мотиваційних факторів, які впливають на працівників складської ланки підприємства, включаючи бригадирів. Результати опитування дозволили визначити ключові аспекти, які мають значний вплив на мотивацію персоналу. Серед основних мотиваційних факторів були виділені: висока/конкурентна оплата праці, комфортні умови праці, зручне розташування місця роботи,

лояльність керівництва, бонусні виплати, своєчасна оплата праці, кар'єрний ріст, навчання/адаптація та гнучкий графік роботи.

На основі отриманих даних було визначено, що впровадження системи гейміфікації є найперспективнішим напрямом оптимізації мотиваційної системи підприємства. Гейміфікація здатна підвищити зацікавленість працівників, стимулювати їх досягнення та покращити робочу атмосферу.

Крім того, були надані конкретні рекомендації щодо впровадження гейміфікації, включаючи розробку спеціальних ігрових механізмів для заохочення працівників, встановлення чітких цілей та винагород, а також створення системи зворотного зв'язку для постійного моніторингу та вдосконалення мотиваційної програми.

Таким чином, результати дослідження дозволяють підприємству зробити обґрунтовані кроки для підвищення ефективності мотиваційної системи, що сприятиме зростанню продуктивності праці та задоволеності персоналу.

ВИСНОВОК

Мотивація персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки саме вона визначає рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у сфері аутсорсингу складських послуг, де висока плинність кадрів і специфічні умови праці вимагають розробки ефективних мотиваційних стратегій. У даній кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження з метою оптимізації мотиваційних підходів для персоналу складської ланки підприємства ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".

В результаті дослідження було розглянуто основні сучасні та класичні підходи до мотивації, такі як теорія Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума та інші. Теорія Маслоу допомогла зрозуміти, які потреби працівників є найбільш важливими на різних рівнях, починаючи від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації. Двофакторна теорія Герцберга розділила фактори, що впливають на задоволеність працівників, на гігієнічні чинники та мотиватори, що дозволило краще зрозуміти, які аспекти роботи потрібно покращити для підвищення загальної задоволеності. Теорія очікувань Врума дала змогу визначити, як очікування працівників щодо своїх зусиль і результатів впливають на їхню мотивацію..

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто характеристику підприємства ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". Було проаналізовано його організаційну структуру, специфіку діяльності та існуючу систему мотивації працівників. Особлива увага була приділена особливостям мотивації у сфері аутсорсингу складського персоналу, що включало аналіз конкурентного середовища, а також організаційної структури підприємства, фінансових показників та структури системи мотивації для складського персоналу.

Розглянувши систему мотивації, було проведено опитування складських співробітників підприємства, включаючи бригадирів, з метою визначення основних мотиваційних факторів. Було виявлено, що основними факторами, які впливають на мотивацію працівників, є висока/конкурентна оплата, комфортні умови праці, бонусні виплати, своєчасна оплата праці, кар'єрний ріст, навчання/адаптація, та гнучкий графік роботи.

За результатами опитування експертів було визначено, що впровадження гейміфікації є найефективнішим мотиваційним підходом для персоналу складської ланки. Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у робочому процесі, що сприяє підвищенню мотивації, залученості та задоволеності працівників.

Таким чином, проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Теоретичні аспекти мотивації, включаючи сучасні та класичні підходи, є фундаментом для розробки ефективних мотиваційних стратегій.
2. Специфічні умови та потреби працівників складської ланки у сфері аутсорсингу вимагають особливих підходів до мотивації.
3. Гейміфікація є ефективним інструментом підвищення мотивації складського персоналу, що сприятиме зростанню їх продуктивності та задоволеності роботою.
4. Впровадження рекомендацій, розроблених у рамках дослідження, допоможе ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" створити більш ефективну та мотивуючу робочу атмосферу для своїх працівників.

Результати роботи можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу не лише на досліджуваному підприємстві, а й в інших організаціях, що працюють у сфері аутсорсингу складських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хомік О.М., Ковальчук О.М., Мишко О.В. Leadership qualities as an effective attribute of would be managers' culture forming in higher educational establishments. Наука і освіта. 2017. № 12. С. 71–77.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с
3. Bekh Y. D. (1991) Nравstvennostj lychnosty : strateghyu stanovlenyja [Moral personality: formation strategy]. Rivne : Print department, pp. 146.
4. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с
6. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с
8. Мишко О.В. Механізм забезпечення активізації діяльності персоналу в системі менеджменту якості. Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Proceedings of the International Scientific Conference, April 29, 2016. Tbilisi: Sul Khan-Saba Orbeliani Teaching University, 2016. Part III. P. 78–81.
9. Японський менеджмент. URL: http://ni.biz.ua/1/1_3/1_37517_voprosi-k-glave.html (дата звернення 27.05.2024)
10. Особливості японського національного стереотипу та їхній вплив на бізнесові стосунки. URL: <https://studfile.net/preview/7638625/page:5/> (дата звернення 27.05.2024)
11. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с.

12. Poliuk M. THEORETICAL APPROACHES TO MOTIVATION OF STAFF IN ENTREPRENEURSHIP. *Efektyvna ekonomika*. 2020. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100> (date of access: 01.06.2024).
13. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 22-28,88-92.
14. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html> (дата звернення 27.05.2024)
15. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113
16. Теорії мотивації. Теорія X,Y,Z. URL: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/> (дата звернення 27.05.2024)
17. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б.Моргулець. *Підручник*. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug (дата звернення 27.05.2024)
18. Полюк М. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100> (дата звернення 27.05.2024)
19. Maslow, A. (1946). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
20. McClelland, D.C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
21. Herzberg, F. (1968). Onemore time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*
22. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. NewYork: Wiley
23. Організація праці на склад. URL: <https://studfile.net/preview/9726794/page:72/> (дата звернення 27.05.2024)
24. Дослідження залученості та мотивації персоналу: Проведення та ключові аспекти. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/doslidzhennia-zaluchenosti-ta-motyvatsii-personalu-provedennia-ta-kliuchovi-aspekty/ (дата звернення 27.05.2024)

25. Складський персонал: коли він стає неефективним? URL: <https://kursor.kiev.ua/blog/skladskoy-personal-kogda-on-stanovitsya-ne-effektivnym> (дата звернення 21.05.2024)
26. Мотивація працівників складу. URL: <https://forstor.ua/ua/customer-reference/skladskaya-logistika/kak-motivirovat-sotrudnikov-sklada-rabotat-luchshe/> (дата звернення 21.05.2024)
27. Держреєстр підприємств. ТОВ “ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ”. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/39823983/> (дата звернення 21.05.2024)
28. Clarity-Project. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ". URL: <https://clarity-project.info/edr/39823983/finances> (дата звернення 21.05.2024)
29. GRC.UA. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення 21.05.2024)
30. Аналітична та статистична інформація (2022 р). Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення 21.05.2024)
31. Реферальні програми для співробітників. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-referral-program> (дата звернення 25.05.2024)
32. Flexible Working Hours: A Game-Changer for Employee Satisfaction and Performance. URL: <https://www.getontop.com/blog/flexible-working-hours-a-game-changer-for-employee-satisfaction-and-performance> (дата звернення 25.05.2024)
33. Що таке гейміфікація? URL: <https://lectera.com/info/ru/articles/geimifikaciya> (дата звернення 25.05.2024)
34. Основні ідеї методів експертних оцінок. URL: <https://lektcii.org/12-73213.html> (дата звернення 25.05.2024)
35. Гейміфікація в управлінні персоналом: як допомогти молодим виїзним співробітникам працювати ефективно. URL: <https://b2field.com/ru/blog/gejmifikacija-v-upravlenii-personalom/> (дата звернення 25.05.2024)

36. Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Economy and Society*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13> (дата звернення: 28.07.2024)

37. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934> (дата звернення: 28.07.2024)

38. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с. ISBN 966–574–484–4

39. В. Я. Гуменюк, Н. О. Мазур. Мотивація та стимулювання персоналу в концепції логістики. URL: <http://surl.li/udapz> (дата звернення: 28.07.2024)

40. Функція мотивації логістичної діяльності. URL: https://pidru4niki.com/76296/logistika/funktsiya_motivatsiyi_logistichnoyi_diyalnost_i (дата звернення: 28.07.2024)

Оцінка залученості бригадирів (Q12 Геллап)			
	грудень 2023	січень 2024	травень 2024
всього відповідей	611	520	403
із них "Так"	435	376	303
%	71%	72%	75%
1. Чи знаєш ти, що від тебе очікує роботодавець? (% відповідей "Так")	96%	98%	100%
2. Чи є у тебе необхідні матеріали та інструменти для якісного виконання робіт? (% відповідей "Так")	79%	90%	77%
3. Чи є у тебе можливість робити щодня те, що ти вмієш найкраще? (% відповідей "Так")	77%	68%	81%
4. За останні 7 днів ти отримував/ла похвалу за свої результати? (% відповідей "Так")	55%	68%	52%
5. Чи вважаєш ти, що твій керівник турбується про тебе, як про особистість? (% відповідей "Так")	62%	63%	61%
6. Чи сприяють твоєму розвитку на роботі зараз? (% відповідей "Так")	60%	60%	65%
7. Чи враховується твоя думка при прийнятті рішень? (% відповідей "Так")	85%	83%	84%
8. Місія та ціль компанії дає тобі розуміти, що твоя робота важлива? (% відповідей "Так")	74%	78%	74%
9. Чи вважають твої колеги своїм обов'язком якісно виконувати роботу? (% відповідей "Так")	91%	88%	94%
10. Чи є у тебе найкращий друг на роботі? (% відповідей "Так")	55%	43%	58%
11. За останні півроку тобі хтось говорив про твої успіхи? (% відповідей "Так")	64%	58%	71%
12. В минулому році у тебе були можливості рости на своїй позиції? (% відповідей "Так")	53%	65%	84%
13. Наскільки ти готовий рекомендувати компанію іншим людям? (% відповідей "Так")	74%	70%	77%