

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-18>

УДК 331.101.3

КРИТЕРІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАДІЯНОГО У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

CRITERIA FOR MOTIVATION OF PERSONNEL ENGAGED IN LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Суворова Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3271-6242>

Костюнік Олена Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

Suvorova Iryna, Kostyunik Olena
National Aviation University

У статті розглянуто актуальність мотивації персоналу, яка дозволяє підвищувати продуктивність та якість роботи персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства, покращувати їхню задоволеність та знизити плинність кадрів на підприємстві. Досліджено роль матеріальної складової заохочення працівників в загальній мотиваційній сфері. Проаналізовано значення в проектуванні системи стимулювання праці існуючої ситуації в оплаті праці і визначено завдання, спрямовані на вдосконалення видів і методів мотивації праці. Опираючись на критерії «благополуччя» та «справедливості» активних систем запропоновано загальні моделі мотивації персоналу задіяного в логістичній діяльності підприємства, які повно та всебічно висвітлюють можливі напрями діяльності менеджерів підприємства в цьому напрямку.

Ключові слова: мотивація, персонал, логістична діяльність підприємства, критерії мотивації, матеріальне заохочення.

The article considers the relevance of involved to the enterprise's logistics activities personnel motivation, which allows to increase productivity and quality of personnel work, improve their satisfaction and reduce personnel turnover at the enterprise. The role of the material component for employee encouragement in the general motivational field has been investigated. The importance of the designing a labor incentive system and the existing situation in payment of labor is analyzed, and the tasks aimed at improving the types and methods of labor motivation are defined. Based on the criteria of "welfare" and "fairness" of active systems, general models of personnel motivation who involved to the enterprise's logistics activities are proposed, which is fully and comprehensively highlights possible directions of enterprise managers' activities in this direction. Assuming that the salary fund of personnel who involved to logistics activities is formed in a certain way, approaches to its distribution are proposed: ensuring the maximum possible "well-being" of the least well-off (least prosperous) employee who involved to the logistics activities of the enterprise with given limited resources; ensuring the maximum average level of employee's "well-being"; ensuring the maximum average level of employee's well-being assuming that the gap between the most and least well-off employees involved to the company's logistics activities does not exceed a given value; ensuring the maximum average level of employee's "well-being" assuming that the probability of a catastrophic event (technological and natural disasters, war, aggression, pandemics, etc.) does not exceed a given value; ensuring the fastest growth of employee's, who involved to the company's logistics activities, average "well-being" level; ensuring the fastest growth of the employee's average "well-being" level with the limited resources, assuming that the rate of "well-being" growth of the most disadvantaged employee is not less than the specified value, and the "well-being" of other employees will not decrease.

Keywords: motivation, personnel, logistics activity of the enterprise, motivation criteria, material incentive.

Постановка проблеми. Для вдалого та результативного існування сучасного підприємства потрібен ефективний та кваліфікований персонал. Тому, для успіху будь-якого підприємства мотивація персоналу має фундаментальне значення. Ключова суть мотивації персоналу полягає в тому, щоб надихнути персонал задіяний у логістичній діяльності підприємства на досягнення більш високих результатів та зусиль у роботі, підвищити їх ефективність та продуктивність. Сьогодні, актуальність дослідження мотиваційної сфери обумовлена ще і тим, що на сучасному етапі, саме людські ресурси є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

Якщо персонал задіяний у логістичній діяльності підприємства мотивований, тоді працівники відчувають велику впевненість у своїх здібностях та зусиллях, часто виявляють велику ініціативу, краще виконують поставлені завдання та здатні ефективніше працювати в команді. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення задоволеності клієнтів, покращення якості продукції або послуг, а також зростання прибутку підприємства.

Отже, ігнорування підходів до мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства та економія коштів на методах їх мотивування та стимулювання є головними проблемами сучасних підприємств.

Аналіз досліджень і публікації. Дослідженню мотивації та стимулюванню праці приділяється значна увага, цією проблематикою займається значна кількість науковців. Серед науковців, які приділяли велику увагу мотивації персоналу можна виділити наступних: А. М. Колот [1], В. М. Гриньова [2], С. С. Занюк [3], О. Є. Кузьмін [4], Л. Лутай та Д. Зяблицева [5], Г. В. Монастирська [6], С. Л. Іванов [7]. Але, критерії мотивації персоналу зайнятого в логістичній діяльності підприємства залишається недостатньо вивченим та потребує подальшого аналізу

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка загальних моделей мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємств, орієнтуючись на критерії «благополуччя» і «справедливості» активних систем, що були розкриті у працях [8; 9], для забезпечення ефективного керування їх працею.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі, всі підприємства стикаються із значними проблемами та ризиками в своїй професійній діяльності.

Перед підприємствами постають складні задачі, які вирішити без висококваліфікованого персоналу задіяного в логістичній діяльності, взагалі неможливо. Тільки мотивований співробітник прагне підвищувати свою кваліфікацію, об'єктивно оцінювати зміни логістичної інфраструктури та приймати раціональні рішення. Обґрунтована мотивація персоналу задіяного в логістичній діяльності надає можливість сучасному підприємству ефективно функціонувати на конкурентному ринку та максимізувати свій прибуток.

Не зважаючи на чітку орієнтацію державного вектору України на євроінтеграцію, заробітна плата (ЗП) персоналу зайнятого в логістичній діяльності значно поступається ЗП в європейських країнах. Природно, що ця ситуація негативно впливає як на діяльність підприємств так і на економічну безпеку держави. Виходячи з наведеного, відому концепцію «людини економічної» [10] слід перенести на персонал зайнятий в логістичній діяльності підприємства. Цей підхід правомірний ще й тому, що серед різноманіття мотиваційних заходів, які можуть бути реалізованими у професійній діяльності підприємств, абсолютна більшість працівників зайнятих у логістичній діяльності віддає перевагу матеріальному заохоченню.

В умовах сучасної економіки відбувається реструктуризація мотиваційної сфери шляхом підвищення ролі матеріальної складової заохочення. Відповідна винагорода за працю стає головним чинником мотивації праці всіх висококваліфікованих кадрів [6]. Мотивація буде слабнути, якщо люди не відчувають прямого зв'язку між затратними спробами та досягненими результатами. Брак взаємозв'язку може бути спричиненим неправильною самооцінкою робітника, його слабку підготовку чи невідповідне навчання, недостатності прав у працівника до здійснення необхідного завдання [7].

Зазначимо, що мотивація і стимулювання персоналу задіяному у логістичній діяльності зводяться, звичайно, до матеріально-грошових винагород і в управлінському відношенні вони являють собою фактичне маніпулювання різного роду формами та методами ЗП. Слід звернути увагу на те, що цей зв'язок орієнтований на форми ЗП і тільки в другу чергу – на її кількісні характеристики. Останні дуже часто уявляють свого роду константи, які задаються ланкою факторів, в тому числі: нормою ЗП, середньою ЗП, наявними ресурсами тощо.

Відомо, що ЗП – сукупність винагород у грошовій чи натуральній формі, отриманих персоналом зайнятим у логістичній діяльності підприємства за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час. При цьому, планування ЗП персоналу задіяному в логістичній діяльності підприємства повинне забезпечити: зріст ефективності праці задля забезпечення конкурентоздатності підприємства; підвищення матеріального добробуту персоналу.

Кількісні складові ЗП в діаді «форма – кількість» є найменш змінними ніж ті форми, які складають мотиваційні елементи управління. Ефективна мотивація персоналу зайнятому в логістичній діяльності підприємства може бути досягнуто тільки при виконанні наступних умов:

- нормування праці та її достойна оплата;
- маневрування часом;
- диференціація ЗП.

Механізм формування ЗП на принципах оцінки вартості робочої сили покладає в основу всіх критеріїв визначення рівня оплати праці, з одного боку, взаємодію ринку праці, попиту і пропонування робочої сили, а з іншого – врахування об'єктивно необхідного відтворення робочої сили. Тому, в основу вартості робочої сили має бути покладена оцінка суспільно необхідних витрат на її відтворення та відповідна оцінка обсягу життєвих засобів, які необхідні для нормальної життєдіяльності персоналу задіяному в логістичній діяльності підприємства. Таким чином, ми можемо стверджувати, що найголовнішим зовнішнім мотивом для працівників зайнятих в логістичній діяльності підприємства – є ЗП. Навряд чи кожний працівник може відповісти на питання, щодо точного розміру бажаної ЗП. Адже, як показує практика, гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо співробітник вважає оплату своєї праці справедливою та бачить зв'язок між результатом роботи і оплатою праці. При цьому, безумовно, мотивуючий вплив оплати праці тим вище, чим сильніше вони прив'язані до реальних показників діяльності працівників.

Як відомо, не гроші роблять товари однорідними та порівнянними, а навпаки. Саме тому, що всі товари мають вигляд упредметненої людської праці і, отже, самі по собі однорідні, вони можуть бути вимірювані тим самим певним товаром. Таким чином, цей товар вони перетворюють, у загальну міру вартості, або гроші. Перша функція грошей полягає в

тому, що вони служать мірою вартості. Гроші та проблеми їхнього використання, займали і займають важливе місце в життєдіяльності кожного суб'єкта господарювання, тому даній проблемі філософи, історики, психологи і економісти відводять особливу увагу. У системі мотивації праці гроші виконують найбільш вагому роль. Гроші – це історично виникаюча багатофункціональна економічна форма, за допомогою якої відбувається облік вартості товарів, їхній обмін, платіж та нагромадження вартості. Гроші – це також економічні відносини, що складаються між людьми з приводу обміну товарів і послуг, активний чинник розвитку товарного виробництва, особлива форма забезпечення його пропорційності. Гроші за своїм походженням – це товар. Виділившись із загальної товарної маси, вони зберігають товарну природу і мають ті ж самі дві властивості, що і будь-який інший товар: володіють споживчою вартістю і вартістю, оскільки на виробництво товару-грошей витрачена певна кількість суспільної праці [11].

Отже, можна сказати, що гроші це особливий товар, який стихійно виділився із товарного миру та який виконує роль загального еквіваленту [12].

Ще один важливий момент, стосовно до розглянутого питання, зводиться до того, що гроші фактично виступають формою загального суспільного зв'язку між економічними суб'єктами. Сутність грошей повніше всього проявляється в їхніх функціях [13]. Незважаючи на існування різних трактувань цих функцій різними дослідниками, всі науковці погоджуються, що гроші виконують ряд саме суспільних функцій.

На наш погляд, для працівників зайнятих у логістичній діяльності підприємства, найактуальнішою функцією є функція грошей як засобу платежу. Тут важливим представляється те, що процес продажу і оплати товару розривається в часі, причому у якості товару виступають професійні здібності та кваліфікація персоналу, які реалізуються ними для придбання іншого споживчого товару. В обох випадках, між актом купівлі товару і його оплатою проходить якийсь час. Очевидно, що така відстрочка може мати місце тільки в тому випадку, якщо даний товар, що продається, одержить від покупця його гарантії своєчасного отримання ЗП. У момент, коли платіж відбувається, гроші і виконують цю функцію. В сучасному економічному становищі споживач зіштовхується з важливим економічним обмеженням: його споживчий вибір обмеже-

ний тими товарними наборами, які він може дозволити собі купити. Кожний покупець сприймає ціну товару такою, якою вона є, і він не може її змінити. Таким чином, ми можемо стверджувати, що ціна на товари та послуги є постійними величинами (*const.*)

Згідно II закону Госсена головною умовою максимального задоволення корисності є таке: споживач за сталим доходом при певному рівні ринкових цін досягне максимального задоволення або корисності, якщо гранична корисність останнього долара, витраченого на певний товар, є точно такою ж, як і гранична корисність останнього долара, витраченого на будь який інший товар. Тоді можна виміряти граничну корисність доходу, яку можна отримати від споживання на додатковий долар. Цю фундаментальну умову стану рівноваги Гессен подає, використовуючи поняття граничної корисності (ГК) і цін (Ц), у вигляді формули [10]:

$$\frac{ГК_{товару\ 1}}{Ц_1} = \frac{ГК_{товару\ 2}}{Ц_2} = \dots = \frac{ГК_{товару\ i}}{Ц_i} = \dots = \frac{ГК}{\text{долар доходу}} \quad (1)$$

Отже, вища ціна на товар зменшує оптимальне споживання споживача цього товару. Насамперед, це величина матеріального заохочення, адже ефективна фінансова політика щодо співробітників – застава безпеки підприємства.

Уявимо, що фонд ЗП (ФЗП) персоналу зайнятого в логістичній діяльності певним чином сформований. Розглянемо найбільш імовірні підходи до його розподілу.

Припустимо, спираючись на рекомендації праці [8; 9], що *H* – якийсь показник благополуччя працівника. В кожному конкретному випадку цей показник буде мати своє конкретне значення. Показник *H* можна прив'язати до якогось моменту часу *t*, але більш природно говорити про стан в перебіг відрізка часу *τ*, наприклад, про весь життєвий цикл праці персоналу зайнятого в логістичній діяльності. Тоді можливі такі підходи до розподілу ФЗП.

1. Стратегія управління, організація та політика підприємства обираються таким чином, щоб забезпечити при заданих обмежених ресурсах максимально можливе «благополуччя» найменш забезпеченого (найменш благополучного) працівника зайнятого в логістичній діяльності підприємства до деякого моменту *t*, або в перебіг відрізка часу *τ*.

При цьому неважливо, на якому рівні буде знаходитись благополуччя інших працівників. Нормально цю умову можливо виразити у вигляді максимінного критерію:

$$\max_{\substack{k \in N \\ u \in U}} (\min H_k) \rightarrow u_{opt}, \quad (2)$$

де *u* – спосіб управління, стратегія;

U – множина імовірних варіантів управління;

N – кількість працівників зайнятих у логістичній діяльності компанії;

u_{opt} – оптимальна стратегія.

2. Якщо необхідно забезпечити максимальний середній рівень «благополуччя» працівника, то маємо модель:

$$\max_{u \in U} \left(\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N H_k \right) \rightarrow u_{opt}. \quad (3)$$

Зазначимо, що у моделі (3) ніяк не лімітується розрив між максимально благополучним та мінімально благополучним працівником.

3. Політика розподілу ФЗП може орієнтуватися і на забезпечення максимального середнього рівня благополуччя працівника за умови, що розрив між найбільш та найменш благополучними працівниками задіяними у логістичній діяльності компанії не перевищує заданої величини:

$$\max_{u \in U} \left(\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N H_k \right) \rightarrow u_{opt}, \quad \text{якщо } H_{\max} - H_{\min} < \Delta_{критич.}, \quad (4)$$

де $\Delta_{критич.}$ – критичний розрив в рівнях благополуччя.

Якщо $\Delta_{критич.} < H_{\min}$, то ми можемо стверджувати про практичну рівність благополуччя та справедливості. Оскільки під «благополуччям» розуміється як матеріальне так і духовне (психологічне) благополуччя працівника, то мова йде про практичну рівність у всіх сферах. Якщо до поняття «благополуччя» включити умови забезпечення рівня безпеки (війна, пандемії, катастрофи, агресії, пограбування тощо) то кількість можливих формулювань зросте. Тоді необхідно розглянути наступний підхід.

4. Забезпечити максимальний середній рівень «благополуччя» працівника за умови, що імовірність катастрофічної події (технологічні та природні катастрофи, війна, агресії, пандемії тощо) не перевищує заданої величини:

$$\max_{u \in U} \left(\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N H_k \right) \rightarrow u_{opt}, \quad \text{якщо } P_{em.} < 1 - P_s < < 1, \quad (5)$$

де P_{em} – ймовірність надзвичайної несприятливої події;

P_s – ймовірність безпечного функціонування даної «активної системи».

При цьому під активною системою ми у відповідності з [8; 9] розуміємо систему, що існує в визначених просторових і часових межах, що включає суб'єкт (людини, групу людей), який приймає участь у функціонуванні системи, управлінні системою, а також ресурси (матеріальні, енергетичні, інформаційні технології).

5. Процеси керування ФЗП при заданих обмежених ресурсах (можливо при вихідних ресурсах) можуть орієнтуватися на забезпечення максимально швидке зростання середнього рівня «благополуччя» працівника зайнятого у логістичній діяльності компанії:

$$\left. \begin{aligned} \max_{u \in U} \left(\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N \frac{dH_k}{dt} \right) \rightarrow u_{opt.}, \\ \frac{dH_k}{dt} > 0, \quad \forall k \in \overline{1, N} \end{aligned} \right\}. \quad (6)$$

6. При обмежених ресурсах можна забезпечити максимально швидке зростання середнього рівня «благополуччя» працівника, за умови, що швидкість росту «благополуччя» самого неблагополучного працівника буде не менша заданої, а «благополуччя» інших працівників задіяних у логістичній діяльності компанії не буде знижуватися:

$$\left. \begin{aligned} \max_{u \in U} \left(\frac{1}{N} \sum_{k=1}^N \frac{dH_k}{dt} \right) \rightarrow u_{opt.}, \\ \frac{dH_{min}}{dt} > V_{min}, \quad \forall k \in \overline{1, N} \\ \frac{dH_k}{dt} \geq 0 \end{aligned} \right\}. \quad (7)$$

Можна також висунути вимогу, щоб чисельність працівників задіяних у логістичній діяльності компанії не зменшувалась, або зростала з темпами не нижче заданого ($\frac{dN_k}{dt} \geq 0$, або $\frac{dN_k}{dt} \geq j$).

Висновки. Таким чином, актуальність мотивації персоналу полягає в тому, що вона дозволяє підвищити продуктивність та якість роботи персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства, покращити їхню задоволеність та знизити плинність кадрів, що у свою чергу сприяє більш успішній та прибутковій діяльності компанії. Велике значення в проектуванні тієї або іншої системи стимулювання праці поряд з виявленням актуальних для працівників мотивів, має аналіз існуючої ситуації в оплаті праці і визначення, на підставі цього аналізу завдань, спрямованих на вдосконалення видів і методів мотивації праці.

Розроблені теоретичні моделі управління мотивацією персоналу зайнятому в логістичній діяльності підприємства за критеріями «благополуччя» та «справедливості», які повно та всебічно висвітлюють можливі напрями діяльності менеджерів підприємства в цьому напрямку. При розробці оптимальної системи мотивації праці персоналу зайнятого в логістичній діяльності ми рекомендуємо враховувати наступні правила: розробити ясну стратегію підприємства (короткострокову та довгострокову); визначити критерії оцінки результатів праці персоналу; відокремити мотивуючі виплати від базової ЗП, тобто премії повинні виплачуватися згідно з конкретними кінцевими результатами; розробити методи, технології, процедури виявлення ставлення персоналу зайнятого в логістичній діяльності підприємства до конкретних розмірів ЗП та управління нею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397с.
2. Гриньова В. М., Грузіна І. А Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
3. Занюк С. С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Вид-во «Академвидав», 2003. 156 с.
5. Лутай Л., Зяблицев Д. Системний підхід до формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 1(30). С. 180–185.
6. Монастирська Г. В. Мотивація наукової діяльності в умовах економічних перетворень у країні. *Проблеми науки*. 2006. № 3. С. 15–21.
7. Іванов С. Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22–23.
8. Касьянов В. А. Елементи суб'єктивного аналізу : монографія. Киев : НАУ, 2003. 224 с.
9. Касьянов В. А. Суб'єктивний аналіз : монографія. Київ : НАУ, 2007. 512 с.

10. Мочерний С. В. Основи економічних знань. Навчальний посібник. Київ : «Феміна». 1995. 350 с.
11. Александрова М. М. Гроші, Фінанси, Кредит. Київ : ЦУЛ, 2002, 336 с.
12. Семюелсон. Мікроекономіка I: Пер. з англ. / Семюелсон, А. Пол, Норгауз, Д. Вільям. Київ : Основи, 1998. С. 138–139.
13. Макконнелл К. Л., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Киев : Хагар-Демос, 1993. 264 с.

REFERENCES:

1. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruchnyk. Kyiv : KNEU, 2012. 397 p.
2. Hrynova V. M., Hruzina I. A. Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva : monohrafiia. Kharkiv : VD «INZhEK», 2007. 184 p.
3. Zaniuk S. S. Psykholohiia motyvatsii : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Lybid, 2002. 304 p.
4. Kuzmin O. Ie. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk. Kyiv : Vyd-vo «Akademvydav», 2003. 156 p.
5. Lutai L., Ziablytsev D. Systemnyi pidkhid do formuvannia lohistychno-motyvatsiinoho seredovyshcha na torhovelnomu pidpriemstvi. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2011. № 1(30). P. 180–185.
6. Monastyrskа H. V. Motyvatsiia naukovoї diialnosti v umovakh ekonomichnykh peretvoren u kraini. *Problemy nauky*. 2006. № 3. P. 15–21.
7. Ivanov S. L. Roli nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini. *Naukovi pratsi NDFI*. 2017. № 5. P. 22–23.
8. Kasyanov V. A. Elementy sub'ektivnogo analiza : monografiya. Kiev : NAU, 2003. 224 p.
9. Kasianov V. A. Subiektyvnyi analiz : monohrafiia. Kyiv : NAU, 2007. 512 p.
10. Mochernyi S. V. Osnovy ekonomichnykh znan. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : «Femina». 1995. 350 p.
11. Aleksandrova M. M. Hroshi, Finansy, Kredyt. Kyiv : TsUL, 2002, 336 p.
12. Semiuelson. Mikroekonomika I: Per. z anhl. / Semiuelson, A. Pol, Norhauz, D. Viliam. Kyiv : Osnovy, 1998. P. 138–139.
13. Makkonnell K. L., Bryu S. L. Ekonomiks: Printsipy, problemy i politika. Kiev : Hagar-Demos, 1993. 264 p.