

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>

УДК 621.73.06

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## THE MECHANISM FOR MANAGING STAFF MOTIVATION IN A LOGISTICS ENTERPRISE

**Ковальський Василь Степанович**

доктор економічних наук, професор,  
викладач ц/к економіки та управління,  
Кременчуцький льотний коледж

Харківського національного університету внутрішніх справ  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1700-3550>

**Пушкар Олена Іванівна**

кандидат економічних наук, викладач ц/к економіки та управління,  
Кременчуцький льотний коледж

Харківського національного університету внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1383-7366>

**Кравченко Наталія Володимирівна**

викладач ц/к економіки та управління,  
Кременчуцький льотний коледж

Харківського національного університету внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4425-2915>

**Kovalskyi Vasyl, Puskar Olena, Kravchenko Nataliia**

Kremenchuk Flight College of Kharkiv National University of Internal Affairs

Стаття присвячена дослідженню мотиваційного середовища, що позитивно впливає на ефективну роботу співробітників підприємства, а також дослідженню механізму управління мотивацією персоналу на підприємстві логістичної сфери. В ході досліджень проаналізовано теорії мотивації та розкрито поняття мотиваційного середовища. Визначено сутність та специфічні особливості механізму формування мотиваційного середовища на підприємстві логістичного напрямку. Окреслено роль корпоративної культури у ланцюгу формування позитивної мотивації співробітників. В статті розглянуто та деталізовано завдання, функції та принципи побудови мотиваційного механізму персоналу компанії логістичної сфери. Обґрунтовано, що механізм управління мотивацією і корпоративний розвиток персоналу забезпечують розвиток кожного працівника логістичного підприємства окремо і створюють умови для формування мотивів участі в капіталізації підприємства.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, логістика, підприємство, мотиваційне середовище, корпоративна культура, інтелектуальна капіталізація, мотив участі, здібності.

Статья посвящена исследованию мотивационной среды, что положительно влияет на эффективную работу сотрудников предприятия, а также исследованию механизма управления мотивацией персонала на предприятии логистической сферы. В ходе исследований проанализированы теории мотивации и раскрыто понятие мотивационной среды. Определена сущность и специфические особенности механизма формирования мотивационной среды на предприятии логистического направления. Определены роль корпоративной культуры в цепи формирования положительной мотивации сотрудников. В статье рассмотрены и детализированы задачи, функции и принципы построения мотивационного механизма персонала компании логистической сферы. Обосновано, что механизм управления мотивацией и корпоративное развитие персонала обеспечивают развитие каждого работника логистического предприятия отдельно и создают условия для формирования мотивов участия в капитализации предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, логистика, предприятие, мотивационное среду, корпоративная культура, интеллектуальная капитализация, мотив участия, способности.

The article is devoted to the study of the motivational environment of the enterprise, which can positively affect the efficiency of the employees of the enterprise. It was revealed that in the scientific literature there is a limited number of definitions of the term "motivational environment" and is practically absent – "motivational and logistic environment" and there is no clear mechanism for managing staff motivation at an enterprise in the logistics sector. In the course of the study, the theory of motivation is analyzed and the concept of a motivational environment at a logistics enterprise is revealed. It is understood as a set of activities and conditions defined within the corporate culture of a logistics company, motivating personnel to ensure effective performance both in managing logistics flows in supply chains, and their continuous improvement based on knowledge capitalization. The essence and specific features of the motivational environment at the enterprise of the logistics direction have been determined and the tasks and functions of building a motivational mechanism have been developed. The role of corporate culture in the chain of forming positive motivation of employees has been determined. The article details the principles of building a motivational mechanism for personnel in a logistics company and outlines the main trends in personnel motivation management: the support of spirits to the quick acceptance of logistic decisions by the way of activating them logically and intuitively; formulating the interest of sportsmen before evaluating the power decisions for the participants and setting up their own meeting in the public; the formulation of motives for the conversion of power with the accounting of the hundred pardons; development of professional health, mastery in the minds of self-reliance, the logistic vibration is straightforward, intuitively, and to create an optimal system and management of financial flows. It has been substantiated that the mechanism of motivation management and corporate development of personnel ensure the development of each employee of a logistics enterprise separately and create conditions for the formation of motives for participation in the capitalization of the enterprise.

**Keywords:** personnel motivation, logistics, enterprise, motivational environment, corporate culture, intellectual capitalization, motive for participation, abilities.

**Постановка проблеми.** Запорука ефективності логістики – це фундаментальні знання про людські ресурси, які будуть доповнені практичними навичками. Один з ключових елементів будь-якої організації, яким потрібно ефективно управляти для результативної діяльності, – персонал. Людський фактор впливає на ефективність роботи всієї логістичної системи та функціонування всієї організації. Важливою ланкою дієвого управління персоналом організації є система мотивації кадрів.

В якій площині розглядати своїх працівників: як кількість робочих одиниць чи як якісний стратегічний ресурс, діяльність якого забезпечує ефективний розвиток компанії. Це вирішує вище керівництво підприємства. Приймаючи рішення визнати співробітників стратегічним ресурсом, необхідно створити їм певне середовище, що сприяє постійному збільшенню залучення персоналу в робочий процес, а також підтримці високого рівня зацікавленості в позитивних результатах роботи. Зазвичай таке середовище називають мотиваційним, або умовами, які чинять постійний позитивний вплив на ефективну роботу співробітників в досягненні їх цілей і завдань оптимальним чином.

Проблеми та ризики, характерні роботі логістичного підприємства, визначають необхідність формування такого мотиваційного середовища. Його функціонування має охоплювати ефективні мотиваційні механізми, які спонукають керівництво використовувати знання і стимулювати бажання співробітників

підвищувати свою кваліфікацію, виробляти швидке і своєчасне реагування, об'єктивну оцінку змін зовнішньої та внутрішньої логістичної інфраструктури й приймати раціональні рішення з управління грошовими потоками. Ці обставини визначають актуальність розробки теоретичних, методологічних і прикладних підходів до створення та функціонування мотиваційного середовища на логістичних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти проблеми мотивації в наукових дослідженнях аналізуються у двох напрямках. До першого належать фундаментальні теорії мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфера), теорія придбаних потреб (Мак-Клелланд), теорія двох факторів (Герцберг) та ін. Другий напрямок охоплює процедурні теорії мотивації (теорія очікувань К. Левіна, переваги й очікування В. Врума, теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера, теорія справедливості Портера-Лоулера та ін.). Вивчення викладених теорій вказує на те, що єдиної думки, яка пояснювала б, що є основою мотивації людини і що визначає поведінку, не існує.

Вагомий внесок у дослідження мотивації персоналу внесли вітчизняні та російські дослідники – А. Дессе, В. Дергачова, Б. Генкін, М. Гербут, А. Жуков, В. Капитонова, В. Ковальчук, В. Лавришина, М. Мартыненко, В. Ракот, Н. Самоукіна, Є. Сич, Р. Скорик, Г. Федірко, Н. Шаталов, В. Шинкаренко та ін. Вони розглядають у своїх роботах аспекти формування семантичних паттернів для роботи, типи мотивації та ін. Ці дослідження можна умовно

розділити на кілька типів: теоретичні основи мотивації з аналізом мотиваційних теорій; види мотивації та методи її досягнення; механізми й системи мотивації; створення такого середовища, яке враховує характеристики формування системи мотивації, спрямованої на досягнення цілей команди.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При наявному розмаїтті досліджень, в роботі різних авторів надаються характеристики мотивації співробітників різних компаній до підвищення ефективності управління рішеннями, але аспекти, які відповідають умовам і специфіці роботи логістичних підприємств, практично не беруться до уваги.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз особливостей формування мотивації в логістичній компанії, надання можливостей використання рефлексивного підходу для управління мотивацією в системі логістичного підприємства, визначення умов забезпечення ефективного управління фінансовими потоками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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.

На управління знаннями в області фінансових потоків впливають постійні зміни, що відбуваються в методологічних принципах фінансового менеджменту компанії. Це пов'язано з тим, що за останнє десятиліття в технології управління фінансами компанії відбулися трансформації, засновані на впровадженні бізнес-процесів, систем планування фінансових потоків, заснованих на взаємозв'язку систем управління ланцюгами постачання з системою управління взаємовідносинами з клієнтами. Ця ситуація вимагає нового підходу до знань, умінь, навичок і компетенцій керівників підприємства щодо питання мотивації співробітників.

До стандартних функцій менеджера належать консалтинг, аналітичні послуги, управління системами бізнес-аналітики, реінжиніринг бізнес-процесів, порівняльний аналіз,

аутсорсинг, управління на основі вартості і управління грошовими потоками системи логістики. Це вимагає регулярного підвищення кваліфікації співробітників, що можливо лише в тому випадку, якщо співробітники хочуть самовдосконалюватися і самореалізовуватися, тобто мають необхідну мотивацію, що вимагає системного підходу [2]. І одна з проблем в умовах логістичних компаній – створення середовища мотиваційно-логістичного напрямку, що гарантує ефективність системи мотивації кадрів, в основі якої лежить відповідний мотиваційний механізм.

Досі теоретики й професіонали приділяли небагато уваги формуванню мотиваційного середовища логістичних компаній. Це підтверджується тим, що в науковій літературі зустрічається обмежена кількість визначень терміну «мотиваційне середовище» і практично відсутній – «мотиваційно-логістичне середовище». На думку Пуденко Т.І. мотиваційне середовище – це сукупність умов, що мають вплив на зусилля персоналу підприємства для досягнення його цілей і, як наслідок, на ефективність їх професійної діяльності [6]. Жуков А.Л. вважає, що мотиваційне середовище показує сукупність умов, які визначають спрямованість і величину зусиль, прикладених для досягнення цілей підприємства [3]. Як бачимо, ці визначення дуже обмежено зображають поняття «мотиваційне середовище», оскільки розглядають роль співробітника тільки при формуванні зусиль для забезпечення його дієвості.

Капітонова В.В. має іншу точку зору, згідно з якою мотиваційне середовище – це комплекс заходів, розроблених на конкретному підприємстві, виходячи з його організаційної культури, традицій взаємовідносин, їх можливого вдосконалення, спрямованого на підвищення ефективності підприємства [4, с. 14]. У дослідженні Самоукиної Н.В. структура мотиваційного середовища не конкретизується, але визначаються обов'язкові умови його створення. Так, при формуванні мотиваційного середовища необхідно дотримуватися чітких параметрів (рис. 1).

Ми вважаємо, що трактування мотиваційного середовища логістичного підприємства повинно бути наступним: сукупність заходів і умов, що визначені в межах корпоративної культури компанії, мотивують персонал до забезпечення ефективної діяльності як в управлінні логістичними потоками в ланцюгах постачання, так і їх постійне вдосконалення на основі капіталізації знань. Таке визначення

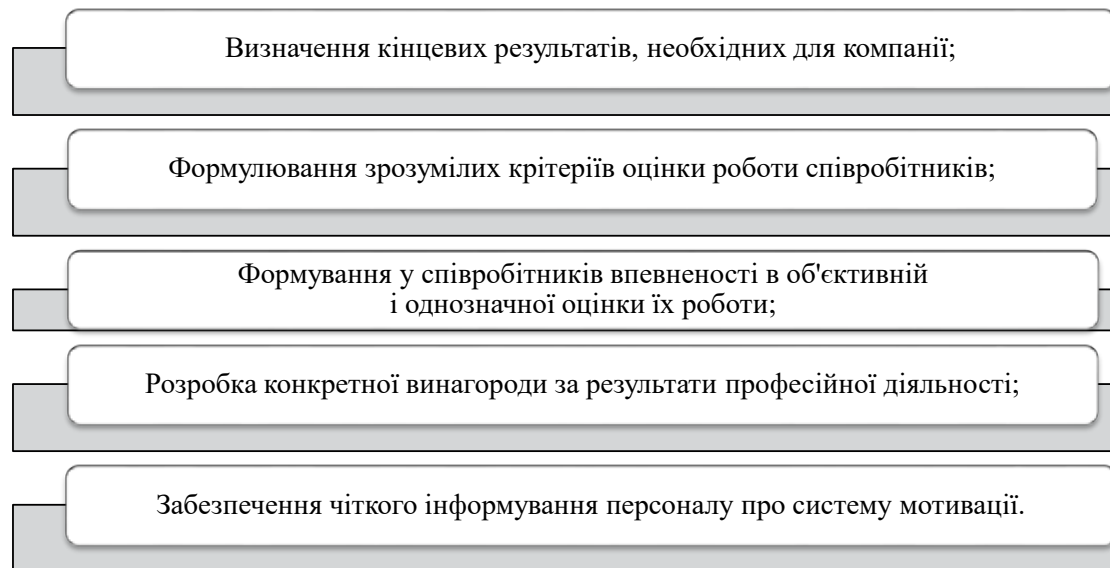


Рис. 1. Механізм формування мотиваційного середовища на підприємстві [7, с. 183–184]

розкриває ключову роль розвитку персоналу і вказує на те, що процеси управління знаннями пов'язані з мотивацією персоналу до їх вдосконалення. Колективні знання співробітників логістичної компанії, їх креативні здібності, навички та вміння визначають формування інтелектуальної капіталізації компанії, збільшуючи її ринкову вартість і забезпечуючи ефективну роботу. Ковальчук В.Г. вважає, що у вимоги до формування мотиваційного середовища підприємства необхідно включити наступне:

- чітке формулювання очікуваних від співробітників результатів;
  - розробка видів винагород за рівень результатів відповідно до мотиваційних профілів;
  - формування довіри співробітників до унікальності, об'єктивності діяльності;
  - розвиток корпоративної культури й вимог соціальної відповідальності [5, с. 13].
- Грунтуючись на даному підході, формування механізму мотивації логістичного підприємства повинно включати:
- розробку завдань, функцій і принципів побудови мотиваційного механізму для конкретної компанії логістичної сфери;
  - створення системи мотивації співробітників, яка стимулює ефективну повсякденну діяльність, організаційний розвиток і командний саморозвиток;
  - моніторинг та оцінку діяльності співробітників, спрямовані на виявлення професійних і особистісних якостей співробітника, переконання співробітників в тому, що у них є можливості для поліпшення своєї діяльності;

- делегування обов'язків, яке передбачає орієнтацію колективу на забезпечення координації дій керівників і співробітників в рамках їх діяльності та реалізацію можливостей;

- залучення співробітників до участі у плануванні діяльності, що дозволить вирішувати інноваційні завдання, застосовуючи гнучкий підхід, заснований на рефлексивному управлінні, для прийняття управлінських рішень в компанії в цілому і в управлінні логістичними рішеннями зокрема;

- створення умов для креативної логістичної діяльності, забезпечує пошук шляхів поступового розвитку співробітників з урахуванням їх об'єктивних можливостей, компетентності, здатності розуміти й використовувати найсучасніші інноваційні технології в професійній діяльності.

Основними завданнями, які необхідно вирішити при формуванні мотиваційного середовища персоналу логістичного підприємства є:

- забезпечення найму кадрів;
- розкриття інтелектуального розвитку та передача знань;
- формування умов для кар'єрного росту;
- створення умов для сприятливого психологічного клімату в колективі;
- допомога в створенні клімату відповідальності та постійний пошук нових шляхів зростання результативності роботи, збільшення ефективності функціонування логістичних рішень; навчання співробітників.

Ефективність мотиваційного середовища логістичного персоналу може бути забезпечена внаслідок виконання основних функцій:

*Заохочення* (передбачає пошук таких засобів мотивації, які спонукають співробітника виконувати якісну, високоефективну роботу).

*Контроль* – у якості несення відповідальності за наявність та відповідність стимулів і мотивів межах внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та адекватної винагороди за результативність співробітників).

*Розвиток* – сприяє появі бажання працівників навчатись і самовдосконалюватись, накопичувати інтелектуальний капітал на основі отримання нових знань і їх передачі як всередині, так і поза організацією.

*Підтримка* (передбачає наявність таких стимулів і винагород, які визначають високий рівень зайнятості, низьку плинність кадрів, високу ефективність і постійне прагнення до самовдосконалення, самореалізації та розвитку).

Враховуючи вищесказане, дія мотиваційного механізму на логістичному підприємстві має включати:

– складність (необхідний комплексний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційні, правові, технічні, матеріальні, соціальні, моральні, соціологічні);

– узгодженість (ідентифікація та усунення суперечностей між факторами та умови виконання їх взаємозв'язку);

– регулювання (формування ієрархічного порідку у рамках інструкцій, правил, стандартів та контроль за їх виконанням);

– спеціалізація (можливість закріплення за відділами компанії й окремими співробітниками конкретних функцій і роботи за принципом раціоналізації);

– стабільність (наявність сформованої команди, незначна плинність кадрів, наявність певних завдань і функцій команди, процедур їх виконання);

– цілеспрямована креативність (нові виробничі технології, їх впровадження і пошук нових, ефективніших рішень в області організації та управління мотивацією).

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 [1], такий розвиток може відбуватися за певних умов: своєчасність і регулярність взаємодії відділів; достатній рівень їх самостійності і взаємозалежності; узгодженість можливостей між відділами компанії.

Застосування підходу корпоративного розвитку до управління мотивацією на логістичному підприємстві має забезпечувати створення умов для безперервного вдосконалення отриманих знань і компетенцій.

При застосуванні підходу корпоративного розвитку до управління мотивацією на логістичному підприємстві основними завданнями стають:

1) заява про те, що оплата праці персоналу визначається можливостями адаптації до умов саморозвитку в умовах компанії;

2) створення умов, при яких у персоналу складається враження, що вдосконалення конкретної людини залежить від розвитку колективу всієї компанії;

3) побудова нової системи мотивації визначається можливостями саморозвитку кожного співробітника;

4) розвиток корпоративної пам'яті, яка інформує персонал про компетенції, отримані на підприємстві, створює умови та можливості для здобуття нових;

5) створення мотиваційного профілю, метою якого є індивідуальний підхід до мотивації кожного співробітника, виходячи з його характеристик (рівень освіти, класифікація, цінності, установки, потреби).

Такий підхід створює особистісний та професійний сенс для всіх співробітників логістичного підприємства. Головним інструментом співробітника стають його особистість, когнітивні, креативні та комунікативні здібності. Управління мотивацією стає орієнтованим на облік ідей, концепцій, знань, властивих конкретному співробітнику логістичного підприємства та колективу компанії в цілому. Такий механізм управління мотивацією спонукатиме співробітників до особливої реакції персоналу і визначатиме етапи процесу коригування прийняття ним рішень. В результаті, вимальовуються основні тенденції управління мотивацією персоналу логістичного підприємства: спонукання співробітників до швидкого прийняття логістичних рішень шляхом активації їх логічної та інтуїтивної обізнаності; формування інтересу співробітників до оцінки власних рішень на учасників і визначення свого місця в подальшому; формування

мотивів для перевірки власних дій з урахуванням істотних помилок; розвиток професійних здібностей, опанування вмінням самостійно робити логістичний вибір цілеспрямовано, свідомо чи інтуїтивно і навіть формування оптимальної системи управління фінансовими потоками.

**Висновок.** Таким чином ми можемо зазначити, що зазначимо, що мотиваційне середовище логістичного підприємства це сукупність заходів і умов, що визначені в межах корпора-

тивної культури логістичної компанії, які мотивують персонал до забезпечення ефективної діяльності як в управлінні логістичними потоками в ланцюгах постачання, так і їх постійне вдосконалення на основі капіталізації знань. Механізми управління мотивацією і корпоративний розвиток персоналу здатні забезпечити сталий розвиток кожного співробітника логістичного підприємства і створити умови для розширення і передачі знань, заснованих на формуванні мотивів участі в капіталізації підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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>
2. Гербут М.В. Мотивація трудової діяльності працівників підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9702/1/33.pdf> (дата звернення: 10.11.2020).
3. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие. Москва : МИК, 2017. 255 с.
4. Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ижевск, 2013. 22 с.
5. Ковальчук В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Львів : Економіка та право, 2018. № 3. С. 80–85.
6. Пуденко Т.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. Москва : ИУО, 2011. 448 с.
7. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва : Вершина, 2007. 224 с.
8. Скорик Р.П. Особливості мотивації трудової діяльності виробничого персоналу. URL: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2009/Economics/](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/) (дата звернення: 06.12.2020).

#### REFERENCES:

1. Derhachova V.V., Fedirko H.A. (2018) Vplyv korporativnoi kultury na konkurentospromozhnist pidpriemstva. [Infusion of corporate culture on the competitiveness of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh* [Topical problems of economics and management: collection of scientific works of young scientists]. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934> (accessed 10 November 2020). (in Ukrainian)
2. Herbut M.V. (2013) Motivatsiya trudovoi diialnosti pratsivnykiv pidpriemstva [The motivation of the labor activity of the workers of the enterprise]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9702/1/33.pdf> (accessed 10 November 2020).
3. Zhukov A.L. (2017) Audyt chelovecheskykh resursov orhanyzatsyy [Human resources audit of the organization]. Moscow: MYK, p. 255. (in Russian)
4. Kapitonova V.V. (2013) Motivatsionnyy aspekt upravleniya razvytyem promyshlennogo predpriyatya [The motivational aspect of managing the development of an industrial enterprise] (PhD Thesis), Yzhevsk, p. 22. (in Russian)
5. Kovalchuk V.H. (2018) Motyvatsiia yak fundamentalna skladova upravlinnia pidpriemstvom [Motivation as a fundamental component of enterprise management]. Lviv: Ekonomika ta pravo, no. 3, pp. 80–85. (in Ukrainian)
6. Pudenko T.Y. (2011) Kak motyvirovat produktyvnuu rabotu personala [How to motivate the productive work of staff]. Moskva: YUO, p. 448. (in Russian)
7. Samoukina N.V. (2007) Effektivnaya motivatsiya personala pri minimal'nykh finansovykh zatratakh [Effective staff motivation with minimal financial costs]. Moscow: Vershyna, p. 224. (in Russian)
8. Skoryk R.P. Osoblyvosti motyvatsii trudovoi diialnosti vyrobnychoho personalu [Features of motivation of labor activity of production personnel]. Available at: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2009/Economics/](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Economics/) (accessed 6 December 2020). (in Ukrainian)