

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Мінін Олександр Володимирович

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

**На тему: «Система мотивації операційного персоналу в міжнародній
логістичній компанії»**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.В. Мінін

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з розробкою та впровадженням системи мотивації операційного персоналу у міжнародних логістичних компаніях.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних положень щодо системи мотивації операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства та шляхи її вдосконалення у міжнародній логістичній компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи поняття «система мотивації персоналу». Проаналізовано сучасні моделі та особливості системи мотивації операційного персоналу у міжнародних логістичних компаніях. Охарактеризовано діяльність та організаційну структуру міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Здійснено аналіз управління мотивацією операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». А також надано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 стор., 31 рис., 11 табл., 3 додатки.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, операційний персонал, міжнародна компанія, логістика, гейміфікація, грейдинг.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the development and implementation of the operational personnel motivation system in international logistics companies.

The purpose of the qualification work is the research, analysis and generalization of theoretical provisions regarding the system of motivation of operational personnel of an international logistics enterprise and ways of its improvement in the international logistics company "Torgovy Dim "Meest Express".

To achieve the goal, the theoretical and methodological foundations of the concept of "staff motivation system" were investigated in the qualification work. Modern models and features of the operational personnel motivation system in international logistics companies are analyzed. The activities and organizational structure of the international logistics company "Torgovy Dim "Meest Express" are characterized. An analysis of the management of the motivation of the operational personnel of the international logistics company "Torgovy Dim "Meest Express" was carried out. Recommendations were also made to improve the motivation system of operational staff of the international logistics company "Torgovy Dim "Meest Express".

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and annexes. The volume of the qualification work is 80 pages, 31 figures, 11 tables, 3 appendices.

Keywords: motivation, motivation system, operational staff, international company, logistics, gamification, grading.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ	9
1.1 Теоретико-методологічні основи поняття системи мотивації операційного персоналу в міжнародній логістичній компанії	9
1.2 Сучасні моделі та особливості мотивації операційного персоналу в логістичних міжнародних компаніях	18
1.3 Способи оцінки ефективності системи стимулювання персоналу в міжнародних логістичних компаніях.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура міжнародної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	28
2.2. Аналіз управління персоналом підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».....	40
2.3. Аналіз управління мотивацією операційного персоналу підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ.....	61
3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі мотивації операційного персоналу логістичного підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».....	61
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації операційного персоналу у міжнародній логістичній компанії	64

3.3. Алгоритм впровадження системи мотивації в міжнародній логістичній компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Останні роки характеризуються низкою змін зумовлених COVID-19. Пандемія торкнулась усіх галузей людської діяльності. Світовий ринок логістичних послуг також зазнав змін, що поставило ряд проблем. Завдяки розв'язуванню завдань суттєво збільшився асортимент послуг, що надають поштові служби. Наприклад, встановлення пошто마트ів для безконтактної цілодобової відправки та отримання вантажу.

У період стрімкої технологізації людський ресурс залишається найбільшою цінністю для логістичних компаній. Саме від його потенціалу та розвитку залежить, чи зможе компанія посісти і втримати лідерські позиції у сфері своєї діяльності. Одним із основних чинників якісного управління людськими ресурсами є впровадження ефективної системи мотивації логістичного персоналу. Міжнародні логістичні підприємства зацікавлені у постійному відслідковуванні зміни їх пріоритетів для постійного стимулювання працівників. Так, у спокійний час, пріоритетом багатьох співробітників було кар'єрне зростання, а у період пандемії – безпечні умови праці. Тож керівники компаній мали швидко реагувати на зміну ситуації в світі. Питання системи мотивації операційного персоналу логістичних підприємств залишається актуальним постійно.

Проблеми мотивації людей цікавили підприємців та науковців усіх часів. Наразі, в умовах повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану в Україні створення дієвої системи мотивації у логістичних компаніях як вітчизняного, так і міжнародного рівнів, є як ніколи актуальним. У першу чергу, це зумовлено зміною пріоритетів та переосмисленням життєвих цінностей людей.

Дослідженню проблем теорії і практики управління мотивацією персоналу підприємств присвячені праці провідних українських вчених: Алькема В.[6], Гуткевич С. [35], Ковбас Г. [14], Криворотько О.[15], Мушкін І.[23], Пазєєва Г.[29], Полюк М.[31], Прищак М.[32], Рульєв В.[35], Федоришина Л.[40],

Шевчук О.[42]. Однак, слід зазначити, що питання впровадження системи мотивації міжнародних логістичних компаній у країнах, що перебувають у військовому стані, потребують додаткового дослідження.

Метою роботи є система управління мотивацією операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства та шляхи її вдосконалення.

Для досягнення визначеної мети в роботі були вирішені наступні **завдання:**

- дослідити теоретико-методологічні основи поняття система мотивації персоналу;
- проаналізувати сучасні моделі та особливості системи мотивації операційного персоналу у міжнародних логістичних компаніях;
- охарактеризувати діяльність та організаційну структуру міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- здійснити аналіз управління мотивацією операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Об'єктом дослідження є аналіз системи управлінської діяльності міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Предметом дослідження є теоретико-методичний аспект управління системою мотивації операційного персоналу у міжнародних логістичних підприємствах.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи послужили праці вітчизняних авторів, законодавчо-нормативні акти, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, статі у фахових виданнях, основою для аналітичного дослідження виступає статистика Державного комітету статистики України, річна управлінська та фінансова звітність ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі **методи дослідження**: аналіз, систематизація та узагальнення наукової літератури з предмету дослідження, зокрема, виокремлено зміст поняття «мотивація», «система мотивації», визначено особливості системи мотивації операційного персоналу міжнародного логістичного, а також проаналізовано стан системи мотивації міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в аналізі стану системи мотивації операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати є основою для написання подальшої роботи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівником компанії для вдосконалення системи мотивації операційного персоналу.

Структура роботи представлена у вигляді вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 80 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

1.1 Теоретико-методологічні основи поняття системи мотивації операційного персоналу в міжнародній логістичній компанії

На сучасному етапі розвитку докорінно змінюється роль людини у виробництві. Раніше працю людини оцінювали в один рівень з працею машин та устаткуванням. Сьогодні ж вона перетворилась на один з головних факторів конкурентоспроможності компаній, стала її стратегічним ресурсом. Це зумовлено, у першу чергу, здатністю індивіда до креативності та творчості, можливості комплексно та нестандартно вирішувати проблему.

У світі стрімкого розвитку та глобальних змін розвинуті soft skills фахівця надають йому ряд переваг перед іншими спеціалістами цієї ж галузі та роблять його більш конкурентоспроможним на ринку праці. Компанії, орієнтовані на таких фахівців та їх розвиток, мають більше перспектив в подальшій діяльності, як і можливостей до зростання. Особливо актуальним це є для логістичних компаній. Технології, інвестиції мають значний вплив на розвиток. Проте основною рушійною силою є люди, які там працюють.

Усе це дозволяє розглядати витрати, пов'язані з працівниками як інвестицію в людський капітал. Основна мета - організація робочого процесу, відпочинку, створення умов розвитку. Важливою складовою також є мотивація персоналу. Адже ефективна робота працівника протягом свого робочого часу, розвиток його професійного потенціалу є необхідною умовою для досягнення компанією своєю основної мети.

Проблеми мотивації людей цікавили підприємців та науковців усіх часів. Наразі, в умовах повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану в Україні створення дієвої системи мотивації у логістичних компаніях як вітчизняного, так і міжнародного рівнів є як ніколи актуальним. У першу чергу

це зумовлено зміною пріоритетів та переосмисленням життєвих цінностей людей.

У наукових працях вчених А. Маслоу [35], Д. Мак Клаленда [32], Герцберга [31], Врума [31] та ін., які займаються питанням мотивації, прослідковують дві групи теорії мотивації: змістовну та процесійну (рис. 1.1).

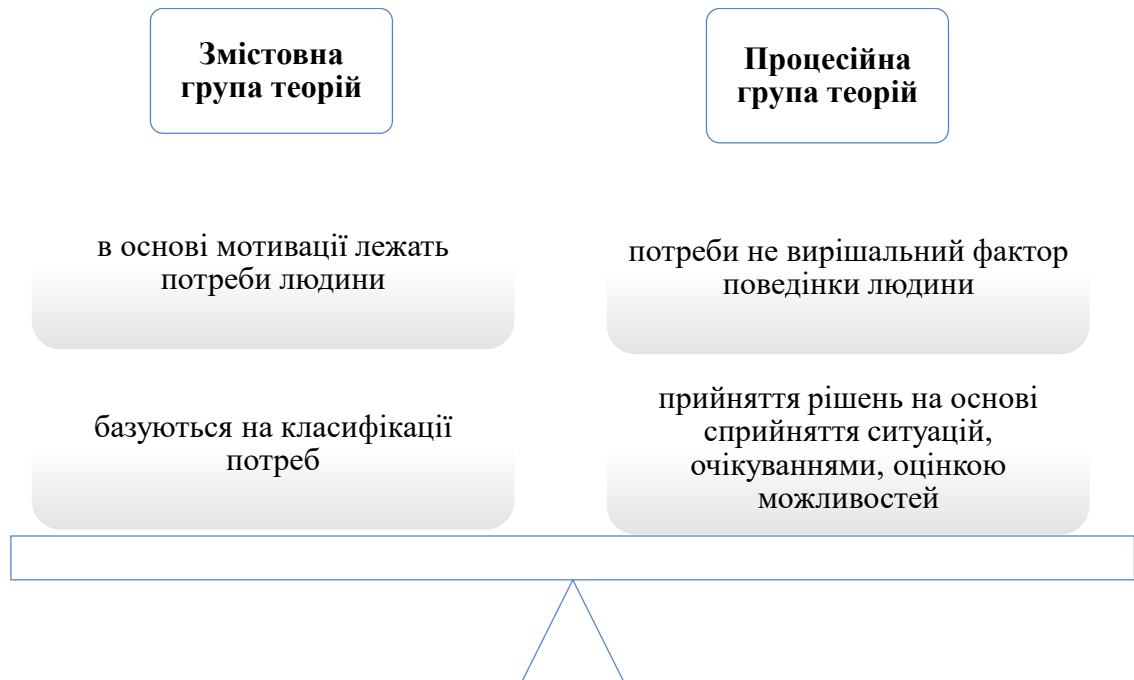


Рис. 1.1. Групи теорії мотивації

Джерело: складено автором на основі [32]

У основі змістовної групи теорій мотивації лежать потреби людини. Вони роблять акцент на тому, що дії особи зумовлені відчуттям відсутності чогось, що зумовлює у дискомфорт, який потрібно усунути. Під час усвідомлення потреб з'являється необхідність їх задовольнити, що спонукає до появи інтересу та дій. До цієї групи відносять теорію мотивації по А. Маслоу [35], теорію мотивації Д. Мак Клаленда [32], теорію мотивації Ф. Герцберга [31] тощо.

Одна з найбільш відомих змістовних теорій мотивації, яка лягла в основу багатьох досліджень, є теорія мотивації А. Маслоу [35]. Він детально описав її у своїй праці «Мотивація і особистість» [35]. Сутність теорії полягає у тому, що людина має досить широкий спектр потреб, які вона прагне задовольнити. Саме вони є її рушійною силою, тобто її мотивами. Ієрархію потреб

Абрахам Маслоу [35] подав у вигляді так званої «Піраміда потреб А. Маслоу» («Піраміда мотивації А. Маслоу») (рис. 1.2).

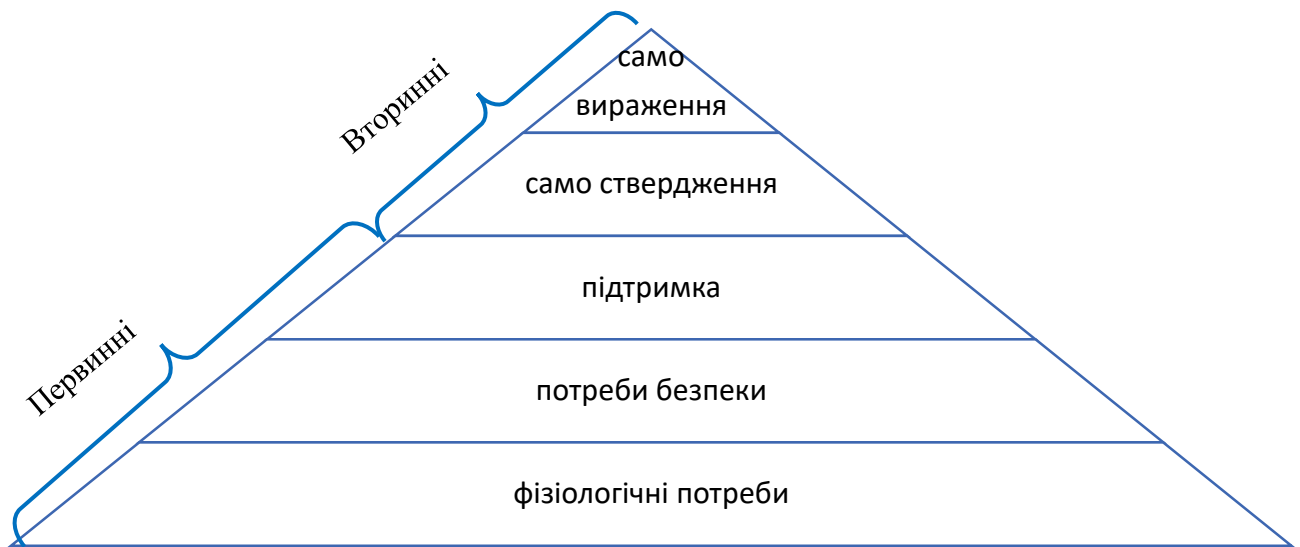


Рис. 1.2. Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: [35].

Усі потреби А. Маслоу об'єднав у п'ять ієрархічно розташованих груп. Найнижча – група фізіологічних потреб. До них відносять потреби у їжі, воді, повітрі. Друга група – потреби в безпеці. До неї включили потреби в захищеності, стабільності, порядку, законності. Третя група – потреби в підтримці та любові. Перші три групи вважають первинними потребами людини, а четверту та п'яту – вторинними. Четверта група містить потреби у визнанні. Людина прагне поваги від інших людей, а також самоповаги. П'ята група – потреби в самоактуалізації. Це найвища ступінь потреб. Вона включає потребу в розвитку потенціалу і навичок.

Реалізація потреб відбувається у висхідному порядку. Проте А. Маслоу вважав, що у реальному житті чітка ієрархія відсутня. У зв'язку з цим потреби вищих рівнів можуть існувати поряд з потребами нижчих рівнів, або ж домінувати над ними. Також, важливим аспектом теорії є те, що задоволена потреба не мотивує, а на її місце приходять інші.

Ф. Герцберг [31] у своїй двофакторній теорії мотивації робить інакшу класифікацію (рис. 1.3). Ф. Герцберг вважав, що перша група факторів не є мотиваційними. На думку вченого, вони є необхідною умовою для організації нормальної роботи. Друга група включає саме мотивації робітників до діяльності. Проте враховуючи сучасні реалії можемо вважати, що й перша група для багатьох людей суттєвою мотивацією до роботи.



Рис. 1.3. Групи мотивації за Ф. Герцбергом

Джерело: складено автором на основі [31].

Підґрунтям процесійної групи теорій мотивації є ідея, що потреби людини не є вирішальним фактором у формуванні поведінки людини. Потрібно також враховувати сприйняття ситуації, очікування, оцінку власних можливостей та прогнозування наслідків обраних дій. Саме на основі цього особа приймає рішення про певні дії чи їх відсутність. Мета процесійних теорій звернути увагу керівників на те, що необхідно поєднувати результати праці працівника та винагороду. До процесійних теорій мотивації відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера.

Розглянемо теорію очікувань В. Врума [32]. Відповідно до зазначеної теорії очікування «розглядають як очікування людиною ймовірності відповідної події» [32, ст. 87].

На думку В. Врума, мотивація це результат взаємодії трьох факторів: сили бажання особи отримати винагороду (валентність), оцінки можливостей зусиль,

що призведуть до успішного результату (очікування), відповідної нагороди за досягнення поставленої мети (інструментальність) (рис. 1.4.)

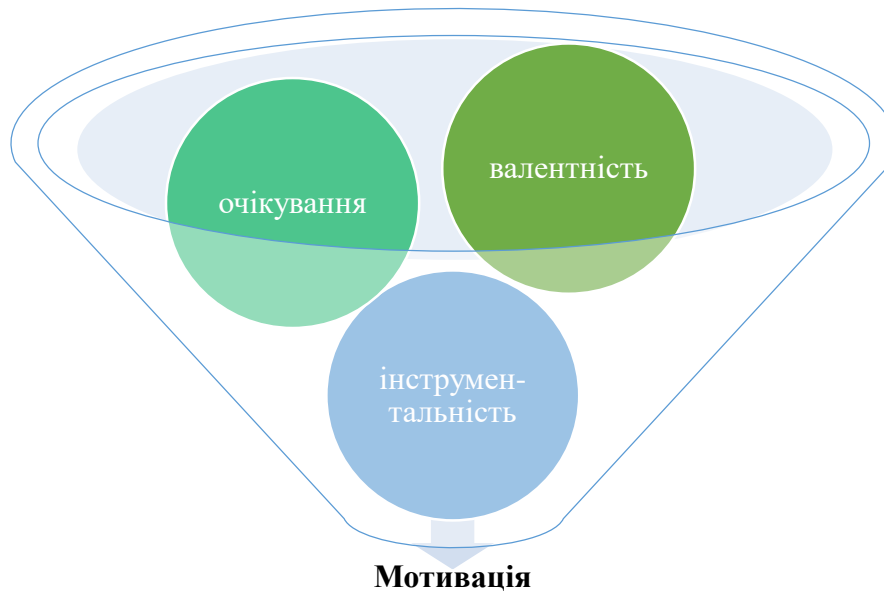


Рис. 1.4. Фактори мотивації за В. Врумом

Джерело: складено автором на основі [31].

Теорія справедливості С. Адамса [32] спирається на теорію В. Врума. Вона передбачає не лише зв'язок «дія»-«винагорода», а й аналогічний показник інших колег. Тобто справедливості отриманої винагороди порівняно з іншими працівниками, що зумовлює його подальшу мотивацію.

Модель Портера-Лоулера [31] спирається на тому, що мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником винагороди. Дана теорія містить п'ять основних факторів (рис. 1.5).

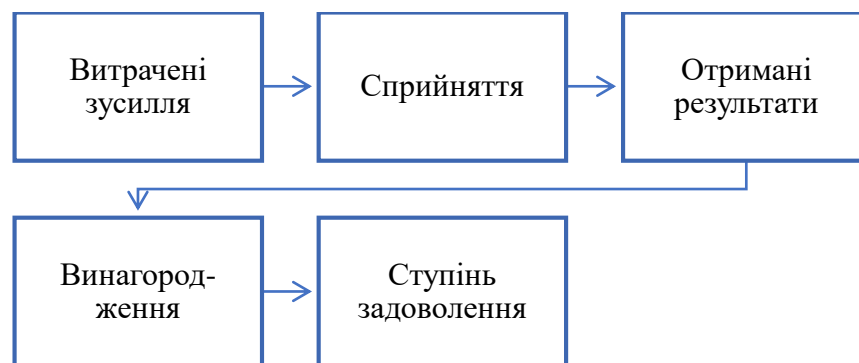


Рис. 1.5. Ситуаційні фактори моделі Портера-Лоулера

Джерело: складено автором на основі [31].

Відповідно до зазначеної моделі успішна праця людини дає бажану винагороду, що забезпечує задоволення та при цьому мотивує до більш результативної роботи. Таким чином утворюється цикл. Важливо, що він припиняє свою дію, якщо хоча б один елемент буде відсутній.

Розглянемо детальніше сутність поняття «мотивація». В.А. Рудьєв та С.О. Гуткевич [35, ст. 154] у своїй праці «Менеджмент» наводять наступне трактування «Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації». А мотив подають як «внутрішню спонукальну силу, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином». Тобто науковці роблять акцент на тому, що мотивація це зовнішній процес, а мотив – внутрішній.

О.А. Магопєць у статті «Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності» розглядає поняття «мотивація» як економічну категорію. Науковиця зазначає, що мотивація це, у першу чергу, внутрішня характеристика особистості. Саме мотивація «відображає особливості його мотиваційної структури і визначальний процес формування, актуалізації і реалізації мотивів під впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх факторів». З іншого боку, авторка розглядає мотивацію «об'єкт цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта управління за допомогою використання стимулів з метою формування мотивів, які визначають трудову поведінку працівника» [19, ст. 17]. Таким чином мотивація передбачає формування на двох рівнях: суб'єктно-особистому рівні людини та організаційно-управлінському рівні підприємства.

Літвіновська В. [18, ст. 6] аналізуючи мотивацію працівників зазначає, що процес мотивації не можна розглядати лише з позиції робітника. Необхідно розглядати мотивацію як неперервний процес, який надає можливість керівнику діяти з метою стимулювання підлеглого, а також здатність та прагнення працівника до самомотивування.

Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. у статті наводять визначення Богині Д.П., яка визначає мотивацію «як суб'єктивну сторону діяльності людини, яка

представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [36, ст. 151].

Мушкін І. розглядає мотивацію з точки зору управління та вважає, що це є функцією керівника, яка має на меті створення у робітників стимулу до роботи з максимальним прибутком для організації [23].

Кузьмін О. та Мельник О. також розглядають мотивацію з точки зору управління. Проте на відмінну від Мушкіна І. розширюють поняття враховуючи не тільки мотивацію підлеглих, а й власне самого керівника, а також до інтересів компанії додають власні особистісні мотиви [16].

Об'єднує трактування поняття «мотивації» як певного процесу та функції управління Федоришина Л.М. Вона вважає, що мотивація це «цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі, а успішність цього процесу визначається вмінням керівника будь-якого рівня активізувати діяльність працівника за рахунок посилення дії факторів-мотиваторів і зменшення сили впливу чи нейтралізації факторів-демотиваторів» [40, ст. 92].

Спираючись на проведений аналіз наукової літератури можемо зробити висновок, що поняття «мотивація» складне та багатогранне у трактуванні та залежить від мети його використання автором у подальшій роботі. У нашій роботі використовуватимемо наступне тлумачення поняття «мотивація»:

Мотивація – це процес спонукання себе та оточуючих до певної цілеспрямованої діяльності, метою якої є досягнення власної мети або мети підприємства [17]. Враховуючи те, що мотивація це процес, можна виокремити шість послідовних етапів (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи мотивації

Джерело: складено автором на основі [35]

Система мотивації – це сукупність взаємопов’язаних елементів, що складають єдине ціле, взаємодіють між собою та середовищем організації і діють з метою досягнення її цілей.

Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. розглядають термін «мотиваційне середовище логістичного підприємства» як «сукупність заходів і умов, що визначені в межах корпоративної 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» [13, ст. 6]. Спираючись на це науковці виокремили обов’язкові елементи формування механізму мотивації логістичного

підприємства (рис. 1.6). Виділяють два основні види мотивації персоналу: пряму та непряму (рис. 1.7).

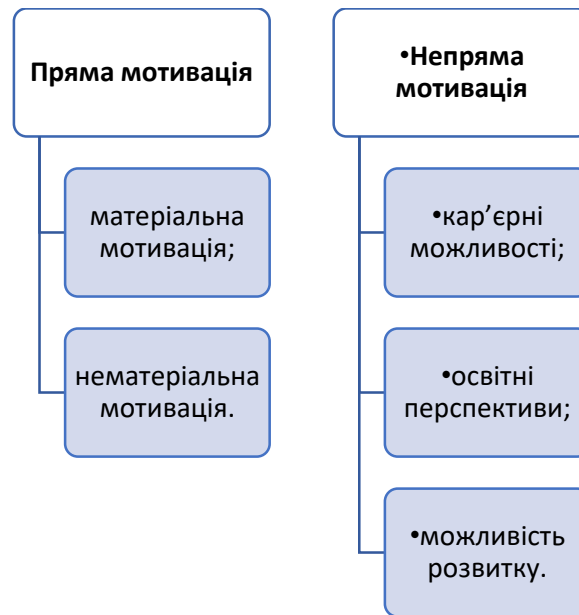


Рис. 1.7. Види мотивації

Джерело: складено автором на основі [22]

Пряма мотивація поділяються на матеріальну та нематеріальну. До Матеріальної мотивації відносять фінансові мотиви та стимули, які використовує організація – премії, бонуси, винагороди тощо.

Нематеріальна мотивація передбачає оцінювання заслуг, результатів якісної роботи працівника, його особистих якостей через отримання підвищення, надання грамот, нематеріальних нагород тощо.

Непрямий вплив не спрямований на конкретну особу. Він має на меті відтворити певну атмосферу, яка покращить якість роботи, сформує задоволення від неї. Така мотивація дозволяє відчувати себе невід'ємною частиною колективу. Вона передбачає кар'єрні можливості, освіті перспективи та можливість розвитку.

Також серед методів мотивації виділяють й адміністративні. Вони ґрунтуються на дисципліні праці, використанні різних форм дисциплінарного впливу (зауваження, догана, звільнення тощо).

Отже, у наукових працях немає єдиного тлумачення поняття «мотивація». Науковці розглядають його як процес; сукупність певних мотивів; функцію управління. У роботі ми розглянули мотивацію як процес спонукання себе та оточуючих до певної цілеспрямованої діяльності, метою якої є досягнення власної мети або мети підприємства.

На нашу думку, мотивація праці робітника залежить від безпеки умов праці, заробітної плати, винагород, соціальних виплат, комфортного перебування в колективі тощо. Лише впровадження системи методів мотивації надасть компанії та її працівникам найбільшого розвитку.

1.2 Сучасні моделі та особливості мотивації операційного персоналу в логістичних міжнародних компаніях

Системи мотивації, які впроваджують міжнародні логістичні підприємства, має на меті систематичний процес пошуку, застосування, передачі інформації та знань, їх використання з ціллю отримання конкурентних переваг для покращення ефективності роботи організації.

Враховуючи сучасні тенденції у розвитку мотивації операційного персоналу в логістичних підприємствах слід зазначити, що він спрямований на розвиток зацікавленості в проєктах, впровадженні інновацій. Тобто реалізується напрямок «працюємо на результат», а не на проведений час на роботі. Під час створення системи мотивації невід'ємним аспектом є орієнтація на особистісний розвиток працівника. Мотивація саме операційного персоналу є надзвичайно важливою в логістичних підприємствах. Адже вони є потенційними керівниками, які пройшли кар'єрними сходами багато ланок та можуть комплексно та більш детально бачити проблеми та перспективи організації.

Ефективність впровадження системи мотивації може бути досягнена за рахунок таких управлінських функцій як заохочення, контроль, розвиток, підтримка. Заохочення ґрунтується на відшуканні засобів мотивації, які

спонукають працівника до якісного виконання роботи. Функція контролю в мотивації передбачає відповідальність керівника за існування на підприємстві стимулів та їх відповідність середовищу з врахуванням адекватної винагороди. Функція розвитку спонукає працівників до самоосвіти та самовдосконалення як у межах організації, так і поза нею. Функція підтримки має на меті створення системи таких стимулів і нагород, які створять низьку плинність кадрів і підштовхнуть наявних працівників до підвищення рівня свого професіоналізму.

Ковальський В.С., Пушкар О.І., Кравченко Н.В. [13] пропонують застосування корпоративного розвитку до управління мотивацією працівників на логістичному підприємстві. Вони вважають, що основними завданнями у такому випадку стають:

- публічне оголошення того, оплата праці кожного визначається здатністю особи до адаптації в умовах саморозвитку компанії;
- створення умов, при яких розвиток конкретного працівника залежить від розвитку усієї організації;
- нова система мотивації включає можливості розвитку усіх працівників;
- розвитку корпоративної пам'яті з метою інформування робітників про компетентності набуті в організації та подальші перспективи розвитку;
- персоналізація мотиваційних програм, створення «мотиваційних портфоліо» [13].

Шевчук О. [42, ст. 48] зазначає, що одним із основних компонентів дієвої мотивації логістичного підприємства є створення компенсаційного пакету. Його вміст надається роботодавцем працівникові за використання його компетенцій відповідно чинного законодавства, умов колективного та трудового договорів. Елементами компенсаційного пакету є:

- оплата праці;
- виплати непрацездатності;
- страхування робітника;

- оплата за понаднормову роботу;
- грошова компенсація при втраті робочого місця.

Науковиця Шевчук О. також наводить таблицю методів мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Методи мотивування працівників логістичних підприємств
відповідно до домінантних потреб**

<i>Потреби</i>	<i>Методи мотиваування</i>
Потреба у визнанні	публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників; запровадження почесних звань для успішних працівників; підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами; надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	запровадження корпоративних традицій; організація корпоративних заходів; запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба у надійності та безпеці	забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання; своєчасність виплати заробітної плати; створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба у стабільності	укладення безстрокового трудового договору; планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні; мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі; додержання трудового законодавства тощо
Потреба у соціальному статусі та владі	планування кар'єри; зарахування працівника до кадрового резерву керівників; делегування повноважень для виконання складних завдань; залучення до прийняття рішень та участі в нових проектах тощо
Потреба у конкуренції, змаганні	об'єктивне оцінювання працівників; проведення конкурсів, змагань; підвищення кваліфікації працівників; надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях; залучення до прийняття рішень тощо
Потреба у досягненнях	заохочення активності та ініціативи працівників; заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань; формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба в інноваціях	формулювання складних завдань; залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань; підвищення кваліфікації працівників тощо

Джерело: [42]

Одним із методів мотивації у сучасних логістичних компаніях є впровадження технології грейдингу. «Грейдинг (від англ. grading) –

класифікація, сортування, упорядкування. Грейд (від англ. grade) – ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, ранжирувати, розташовувати за рангом, за рівнем і т. ін» [10, ст. 71].

Грейдингова система ґрунтується на оцінюванні складності роботи працівника на кожній посаді та її значущість для компанії. Важливим аспектом у створенні гредів є відповідність тарифів компанії до ринкового рівня оплати праці.

Завданнями створення гредингової системи є систематизація посад, стандартизація оплати праці. Наслідком цього є підвищення мотивації працівників, профілактика внутрішніх конфліктів. Така система дозволяє раціоналізувати фінансовий капітал призначений для людських ресурсів.

Данюк В. та Чернушкіна Н. у своїй статті «Грейдинг у системі управління персоналом» зазначають, що «шкала диференціації посадового окладу має містити п'ять сегментів (грейдів), що полегшує прийняття рішення про конкретний рівень заробітної плати даного працівника в рамках інтервалу. Розділові межі для п'яти сегментів встановлюються на кожному організаційному рівні за ступенем складності та відповідальності праці, вимог до рівня знань і навиків, досвіду роботи, участі у навчальних програмах. ... Перший сегмент диференційованої шкали відповідає початковому або стартовому рівню посадового окладу, другий – базовому рівню, третій – середньому рівню, четвертий – високому, п'ятий – посадовому окладу вищого рівня.» [10, ст. 71].

Складемо таблицю посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією (табл. 1.2) враховуючи особливості структури логістичних підприємств та розміру мінімальної заробітної плати станом на 1.01.2024 [20].

Упровадження системи грейдингу відкриває простір для підвищення заробітної плати працівників без переходу на вищу посаду за вертикальним напрямком. Таким чином підприємство уникає стримування зростання зарплатні особи у зв'язку із відсутністю вищих вакантних посад. Підприємства, які не

враховують цей аспект, ризикують залишитись без висококваліфікованого персоналу, адже від буде змушений шукати розвитку в інших компаніях.

Таблиця 1.2.

Схема посадових окладів керівників логістичного підприємства із вертикальною і горизонтальною диференціацією

	Лінійні керівники	Тарифний коефіцієнт / Рівень посадового окладу, грн					Функціональні керівники
		початковий	базовий	середній	високий	вищий	
ВЕРТИКАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	Генеральний директор	за контрактом					X
	Регіональні директори	4,79	5,36	6	6,72	7,53	Функціональні директори
		34009	38056	42600	47712	53463	
	Директор філіалу	3,58	4,01	4,49	5,03	5,63	Головні спеціалісти
		25418	28471	31879	35713	39973	
	Керівник складу	2,67	3	3,36	3,76	4,21	Начальники відділів, служб
		18957	21300	23856	26696	29891	
	Керівник зміни	2	2,24	2,51	2,81	3,15	Менеджери
7100		15904	17821	19951	22365		
ГОРИЗОНТАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ							

Джерело: складено автором на основі [10]

Грошові винагороди мають суттєвий та швидкий вплив на мотивацію роботи людини. Хоч це один із головних аспектів мотивації, а для деяких співробітників і найголовніший, але вони все ж швидкоплинні і через певний час втрачає свою цінність. У такому випадку на перший план виступає нематеріальна мотивація. Особливо важливим це є для сучасної молоді, які цінують прояви вдячності за якісно виконану роботу, відкрити та чітку систему її оцінки, комфортну атмосферу в колективі.

Дієвою технологією підвищення мотивації працівників логістичних підприємств є впровадження гейміфікації. Гейміфікація – це використання ігрових практик у неігрових процесах, метою яких є залучення працівників до розв’язання проблем. У логістичних міжнародних компаніях гейміфікацію застосовують на різних рівнях (рис. 1.8). Поки що гейміфікація є нетрадиційним методом мотивації персоналу.



Рис. 1.8. Застосування гейміфікації у логістичних компаніях

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

За допомогою спеціальних симуляторів логістична компанія може відбирати потенційних працівників: водіїв, кур'єрів, логістів, вантажників, сканувальників тощо. Аналогічно може бути проведене навчання чи атестація.

Найпростішим прикладом гейміфікації є запровадження системи рейтингів в межах одного філіалу чи, навіть, однієї зміни. Прикладом матеріальної нагороди є квитки в кіно чи театр, оплачена компанією година гри в боулінг тощо. Нагорода може бути не лише матеріальна, а й така як бейджі певного кольору чи інший відтінок уніформи.

Розробка системи настільних ігор, яка знайомить співробітників з корпоративною культурою та корпоративними цінностями, стане необхідним елементом для командування. Гейміфікація може бути інструментом у розвитку творчості та креативності працівників. Створення фізичної чи віртуальної стіни ідей дозволяє працівникам поділитись думками щодо покращення процесів роботи логістичної фірми. Можна, навіть, влаштувати голосування щодо доцільності впровадження певної інновації.

Аналогічна стіна може бути створена і для профілактики чи вирішення конфліктних ситуацій. Це, безумовно, сприятиме поліпшенню атмосфери в колективі та збільшенню мотивацію працівників.

Враховуючи тенденції розвитку методів мотивації впровадження гейміфікації у логістичні управлінські процеси є перспективним напрямком, який підвищує рівень залученості працівників у роботу організації та збільшує її конкурентоспроможність.

Окремим важливим аспектом у мотивації операційного персоналу міжнародних логістичних підприємств є створення комфортних умов у колективі. Мова йде про згуртування та заохочення співробітників до роботи в єдиній команді. Більшість логістичних компаній, особливо міжнародних, приділяють цьому значну увагу. Так, для працівників усіх рівнів систематично влаштовують тимблдинги за рахунок організації в межах робочого часу. Керівники розглядають це з точки зору розвитку людського капіталу компанії.

Один із прикладів нематеріального заохочення співробітників – створення спеціального місця для комфортного відпочинку під час перерви. Це може бути невелика кімната призначена для споживання їжі та міжособистісного спілкування чи окрема кімната релаксу. Науковці зазначають, що якісно проведений відпочинок (перерва на обід, ланч тощо) позитивно впливає на подальшу продуктивність праці. Для вантажників, сканувальників необхідна умова комфортної роботи – наявність роздягалень та душів.

Таким чином, сучасні мотиваційні моделі операційного персоналу логістичних підприємств ґрунтуються на поєднанні особистісних цілей персоналу та цілей компанії. До матеріальних заохочень слід віднести премії, підвищення заробітної плати, винагороди. Важливий аспект – впровадження грейдингової системи.

Гроші залишаються важливим, проте не найголовнішим чинником у мотивації операційного персоналу. Нематеріальна мотивація набуває різноманіття у міжнародних логістичних компаніях. До неї належить

впровадження гейміфікації, створення комфортних умов праці, проведення тимблдінгів тощо.

Ми вважаємо, що лише поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації працівників з врахування персоналізованого підходу дозволить побудувати систему мотивації компанії, яка призведе до збільшення рівня конкурентоспроможності та швидшого досягнення цілей з найменшим відтоком кваліфікованих кадрів.

1.3 Способи оцінки ефективності системи стимулювання персоналу в міжнародних логістичних компаніях

Створення системи стимулювання є важливим елементом менеджменту, що дає можливість органічно поєднати ресурси стимулювання роботи з її результатами, а також особисту мотивацію робітника із цілями компанії.

Під ефективною системою стимулювання працівників розуміють створення таких умов роботи в організації, що дають змогу отримати максимальні результати з мінімальними витратами. При цьому виникає необхідність в об'єктивній оцінці діючої системи з метою її подальшої оптимізації.

Г. Ковбас [14] пропонує надавати оцінку мотивації персоналу враховуючи три блоки. Перший – оцінка відхилень мотиваційної стратегії. Другий – оцінка потреб співробітників, що виникають з врахуванням як зовнішніх так і внутрішніх факторів. Третій – оцінка та зміна мотиваційної стратегії на основі аналізу ключових показників діяльності логістичної організації.

Для отримання змістовного та повного аналізу роботи мотиваційної системи необхідно застосовувати не лише кількісні, а й якісні методи оцінки.

Міценко Н. та Стецин Н. [21] у статті пропонують спитатись на два критерії оцінки матеріального стимулювання. Перший – відповідність засобів стимулювання праці завданню максимізації власного капіталу. Це критерій

базується на тому, що за умови ефективного стимулювання праці рентабельність власних засобів компанії має бути більшою, ніж частка прямого доходу, яка спрямована на матеріальне стимулювання.

Таблиця 1.3

Умови та критерії ефективності стимулювання праці

Критерії оцінки	Показники	Умови ефективності
Відповідність засобів стимулювання праці робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу	П1 – частка чистого доходу, що спрямовується у фонд матеріального стимулювання праці П2 – рентабельність власних засобів	П2 повинен бути більший, ніж П1
Відповідність темпів росту заробітної плати темпам росту продуктивності праці	П1 – темп росту продуктивності праці П2 – темп росту заробітної плати	П1 повинен бути більший, ніж П2

Джерело: [21].

Другий критерій полягає у відповідності темпів росту заробітної плати темпам росту продуктивності праці. Умовою ефективності матеріального стимулювання є те, що темп росту продуктивності праці вищий, ніж темп росту заробітної плати [21].

Досягнення мети робітниками оцінюється за допомогою показників Key Performance Indicators — KPI). KPI дає змогу пристосувати систему нагород до конкретних досягнень співробітників у рамках цілей організації. Проте таке оцінювання не надає інформацію про мотиви робітників. Тобто керівник не може персоніфікувати систему мотивації чи внести зміну враховуючи загальну зміну пріоритетів.

Одним із ключових кількісних показників вмотивованості персоналу логістичного підприємства може бути відсутність дауншифтингу, тобто добровільної відмови від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі [42, ст. 47].

Одним із якісних методів оцінки роботи системи мотивації персоналу є структуроване інтерв'ю. Цей метод використовують для аналізу компетенцій

поводячи поведінкове інтерв'ю. Проте також під час нього можна визначити рівень вмотивованості співробітника та чинники, які його мотивують.

Описовий метод полягає у виявленні позитивних та негативних наслідків впровадження певного мотиваційного елемента чи системи у цілому. Часто використовується як доповнення до інших методів оцінки.

Метод моделювання ситуації передбачає створення штучних, близьких до реальних умов роботи. Завдяки цьому методу доцільно оцінити майбутній ефект впровадження мотиваційного елемента завдяки певній особі чи групі осіб, які братимуть участь у моделюванні ситуації.

Метод анкет містить набір питань пов'язаних з уже впровадженою системою мотивації чи її можливими змінами. Таким чином керівник може дізнатись інформацію від підлеглих щодо переваг чи недоліків існуючої системи. Також анкета може містити пункт з відкритою відповіддю «Пропозиції співробітників щодо підвищення мотивації». Найбільш ефективним є анонімне анкетування.

Метод спостереження також надає інформацію про ефективність впровадженої системи мотивації персоналу. Спостереження можливе як безпосередньо під час робочого процесу, так і під час ділових ігор, тренінгів.

Отже, створення системи мотивації персоналу у міжнародних логістичних підприємствах сприяє виникненню необхідності її оцінки. Науковці пропонують використання як кількісних, так і якісних методів. Проте найбільш повну інформацію для аналізу надає їх поєднання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура міжнародної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

«Meest Group» – це міжнародна поштово-логістична група. Вона включає групу компаній, які з 1989 року надають послуги у 20 країнах світу, серед яких і Україна. До сфери роботи також належать такі країни як США, Канада, Австралія, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Греція, Польща, Грузія, Ізраїль [2].

Основним напрямком діяльності «Meest Group» є міжнародні поштово-логістичні та фінансові послуги. Вони призначені як для компаній, так і для фізичних осіб.

Компанія Meest позиціонує себе надійним підприємством, яке вже 30 років надає споживачам якісні послуги. Відповідно до публічної інформації на офіційному веб-сайті перевагами є «близькість до споживача, легкість отримання, доступна ціна послуг і постійне впровадження найновіших технологій в e-commerce та в поштової логістиці» [2].

Місія «Meest Group» – «будівництво міцного фундаменту для успішного розвитку бізнесу клієнтів» [2].

Візія «Meest Group» – найбільша міжнародна логістична компанія, яка надає послуги по усіх куточках світу завдяки злагоджені та дружній команді однодумців [2].

Представник «Meest Group» в Україні – поштово-логістичний оператор Meest Express (Підприємство ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»).

«Торговий Дім «Міст Експрес» - товариство з обмеженою відповідальністю. У своїй роботі підприємство керується Законами України, Статутом підприємства, внутрішніми документами тощо.

Підприємство ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (TC MEEST EXPRESS LLC) засновано 3 жовтня 2008 року. Код ЄДРПОУ 36152228. Юридичною адреса підприємства: Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, вел. Зелена, будинок 147. Станом на 26 лютого 2024 року статутний капітал підприємства становить 102 851 794 грн. Корівником на сьогоднішній день є Серновський Олег Степанович [37]. Основна діяльність підприємства - «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» (Клас 52.29). ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» надає й інші послуги зазначені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

<i>Код класу</i>	<i>Вид діяльності</i>
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
77.33	Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
81.29	Інші види діяльності із прибирання
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
52.10	Складське господарство
52.24	Транспортне оброблення вантажів
53.20	Інша поштова та кур'єрська діяльність
61.90	Інша діяльність у сфері електрозв'язку
62.01	Комп'ютерне програмування
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
64.19	Інші види грошового посередництва
66.19	Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення
66.22	Діяльність страхових агентів і брокерів
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
73.11	Рекламні агентства
47.62	Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
47.78	Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Джерело: складено автором на основі [12].

ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» не є лідером на ринку логістичних послуг України. Так, у рейтингу логістичних компаній України за версією waretaka.com.ua у 2023 році ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» не посів жодного місця (табл.2.2). Критерій рейтингу – доходи логістичних компаній за 2022 рік.

Таблиця 2.2

**Рейтинг найбільших логістичних компаній України у 2023 році
за версією waretaka.com.ua**

<i>Місце</i>	<i>Назва компанії</i>
1.	“Нова Пошта” (палетний напрямок)
2.	FM Logistic
3.	Kuehne+Nagel
4.	Ekol Logistics
5.	Raben Ukraine
6.	Business Group Logistics
7.	“КОРСА” (Pakline Logistics)
8.	DSV
9.	ZAMMLER
10.	“УБК”
11.	Quehenberger Logistics
12.	DHL Ukraine
13.	DB Schenker Ukraine
14.	GEFCO Ukraine (придбана CEVA Logistics)
15.	Denka Logistics

Джерело: [24]

Не дивлячись на це ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» ще у 2021 році входив до ТОП 5 як один із найкращих поштових операторів України за версією UASpectr [34] та thepage.ua [30].

Таблиця 2.3

**Рейтинг найбільших логістичних компаній України у 2021
за версією UASpectr**

<i>Місце</i>	<i>Назва компанії</i>
1.	Нова Пошта
2.	Укрпошта
3.	Glovo
4.	Делівері
5.	Meest Express
6.	Автолюкс
7.	Zruchna
8.	Delfast

Джерело: [34].

У першу чергу спад на попит компанії пов'язаний із початком повномасштабної війни. Проте, не дивлячись ні на що, компанія продовжує впевнений розвиток. У Кодексі ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» зазначено, що метою підприємства є лідируюче місце серед найбільших компаній в Україні та рентабельна діяльність в найбільших містах України. Вони розраховують на тривалу співпрацю і взаємну лояльність у відносинах із Клієнтами та Працівниками.

Пріоритет – забезпечення планової прибутковості на інвестований капітал та збільшення капіталізації компанії за рахунок максимальної ефективності бізнесу, високої компетентності персоналу, та системи управління, що постійно вдосконалюється, яка ґрунтується на прогресивних стандартах світу.

Цінностями, якими керується Компанія у своїй діяльності, є: люди, професійність, прозорість, результативність, розвиток.

До принципів роботи ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» слід віднести: клієнто-орієнтованість, знаходитись в зоні прибутку, на всіх рівнях працюють професіонали, самонавчання, процесність, проєктність.

У логістичних підприємствах використовують такі організаційні структури як лінійну; лінійно-штабну; функціональну; матричну.

Таблиця 2.4

Види організаційної структури логістичного підприємства

Вид організаційної структури	Особливість
Лінійна структура	Вказівки виходять в напрямку від керівної посади до нижчої посади, яка безпосередньо підпорядковується їй. Шлях, по якому слідує розпорядження, може бути досить тривалим, що ускладнює управління.
Лінійно-штабна структура	Консультації фахівців штабних підрозділів розширюють можливості осіб, що займають керівні посади. Зменшення трудового навантаження на основі призначення помічників керівників. Підвищення якості прийнятих рішень завдяки участі в їх формуванні фахівців з економічних, технічних та інших питань.
Функціональна структура	Розподіл повноважень здійснюється відповідно до специфіки рівнозначних спеціалізованих завдань. Різні види логістичної діяльності підприємства здійснюються спеціалізованими функціональними підрозділами. Спеціалізація співробітників на функціональних областях логістики сприяє швидкому накопиченню професійних знань, але при цьому зв'язку між співробітниками функціональних підрозділів послаблюються.
Матрична структура	Механізм управління логістичною системою повинен бути підпорядкований меті або завданням, що реалізується з його допомогою.

Джерело: [39]

ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» має лінійно-штабну організаційну структуру (Додаток А). Така структура передбачає включення спеціальних підрозділів, на які не покладена функція прийняття рішень. Завдання підрозділів – допомога керівнику у виконанні окремих функцій.

Така структура надає можливості підприємству глибше опрацьовувати стратегічні завдання та залучати зовнішніх експертів для розвитку компанії. Проте в такій системі є певні ризики. Відокремленість штабів не завжди надає можливість комплексно аналізувати ситуацію в межах одного підрозділу. Можливий недостатньо чіткий розподіл відповідальності між працівниками.

Керівником ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є генеральний директор. Безпосередньо йому підпорядковуються регіональні директори.

Керівниками «на місцях» є директори філіалу (рис. 2.1). Організаційну структуру усього підприємства подано у Додатку А.

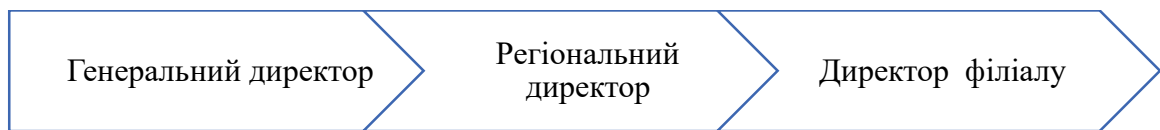


Рис. 2.1. Керівництво ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Кожен філіал складається з восьми відділів якими керує директор філіалу (рис. 2.2).

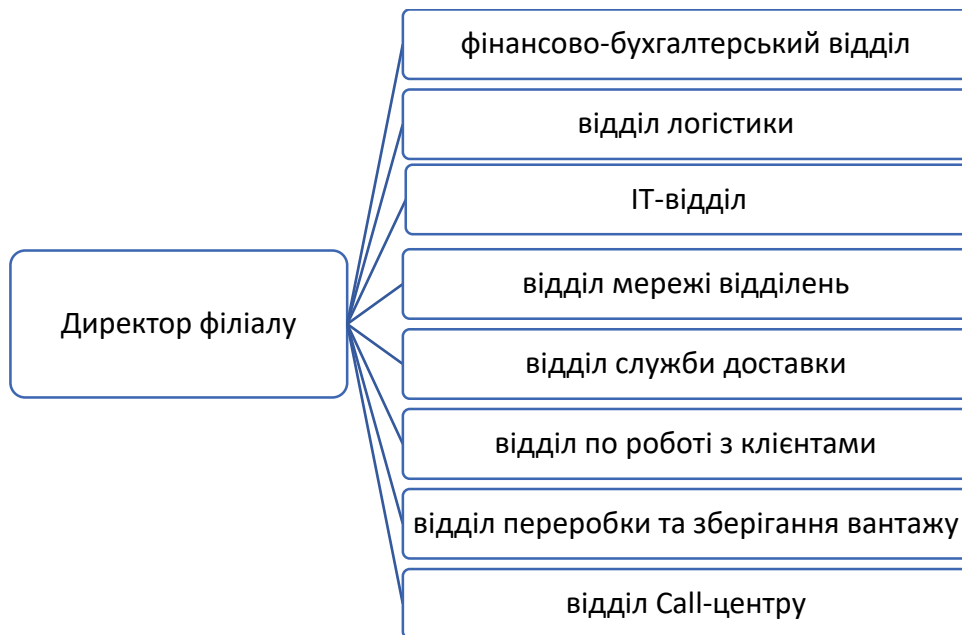


Рис. 2.2. Структура філіалів ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Керівник підрозділу має здійснювати оперативне управління ввіреним підрозділом; на постійній основі здійснювати планування, перегляд та оцінку виконання роботи підлеглими, подаючи при цьому всебічну підтримку; організовувати наставництво новоприйнятих працівників підрозділу; контролювати дотримання підлеглими працівниками вимог, правил, норм,

інструкцій; дотримуватись виробничої трудової дисципліни відповідно до правил внутрішнього господарства, правил і норм з охорони праці, техніки безпеки; здійснювати контроль виконання фізичних нормативів виконуваної роботи; аналізувати причини відхилення якісних показників підрозділу від нормативних значень, вживати заходів щодо їх усунення; виконувати проєктів відповідно до профілю діяльності підрозділу згідно першочергових завдань та узгоджених стратегічних цілей Компанії.

Важливим аспектом у роботі ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є робота власної ІТ - структури «Росан-Інформаційні Технології». Постійний розвиток в цьому напрямку є підтвердженням надійності компанії та серйозного ставлення до клієнтів. Функціонал програмного забезпечення надає можливість відстежувати рух вантажу протягом цього циклу доставки. Доступність функціоналу дозволяє відслідковувати процес з будь-якої точки світу.

ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» відкриті до інновацій в ІТ-сфері логістики та адаптують закордонний досвід відповідно до специфіки роботи в Україні. Для якісного стратегічного планування необхідним елементом є систематичний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також відслідковування динаміки їх зміни. Виконання цього завдання передбачає роботу групи експертів. До них зазвичай входять директор, головний бухгалтер, заступник директора та ін. Для отримання більш об'єктивної оцінки деякі підприємства залучають зовнішніх експертів. Під час практики здійснено SWOT-аналіз ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (табл 2.5).

ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» має ряд сильних сторін. Серед яких: позитивний імідж у споживачів та партнерів; систематичний аналіз зміни попиту на послуги на внутрішньому ринку; розвинена система маркетингу; збільшення кількості та якості надання послуг, їх різноманітності.

До значних недоліків ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» можна віднести низьку прибутковість та постійну зміну кадрів, наявність некваліфікованих працівників. Це негативно впливає на швидкість розвитку компанії. Підприємство не може на довгий час зацікавити фахівців, а ознайомлення нових

працівників та початок їх повноцінної роботи на посаді займає певний час. Однією з основних причин плинності кадрів операційного персоналу є систематична зміна графіку роботи, необхідність працювати не у встановлених часових межах, а з врахуванням обсягу наявного вантажу.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - наявність міжнародних партнерів; - здійснення міжнародних перевезень; - постійний аналіз попиту на ринку логістичних послуг; - розвинута система маркетингової діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька прибутковість; - постійна зміна кадрового складу; - зміна графіків роботи; - труднощі у комунікаціях між підрозділами; відсутність достатнього автопарку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - пізнаваність серед споживачів логістичних послуг; - завоювання нових сегментів ринку, які виникають у зв'язку зі змінами у суспільстві; - розширення асортименту логістичних послуг; - сформовані бази даних клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток державної логістики; - вихід на ринок конкурентів із більш досконалими технологіями; - зменшення обсягів послуг.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

До можливостей вказаної поштової служби слід віднести: тісні зв'язки зі споживачами; завоювання нових сегментів ринку; розширення асортименту послуг; здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку; використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.

Не дивлячись на це слід врахувати ряд загроз: вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями; жорсткість умов фінансування; обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються.

Отже, «Meest Group» - поштово-логістична служба, яка в Україні представлена Товариством з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Міст Експрес». Компанія надає широкий спектр послуг, проте після повномасштабного вторгнення втратила своє місце у рейтингах.

Представництва ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» розташовані в усіх обласних центрах та найбільших містах України, що дає можливість поширити сервіс компанії на всю територію держави, включаючи малонаселені та важкодоступні райони. Компанія обов'язково страхує вантажі від пошкодження та втрати протягом усього перевезення. Магістральна мережа компанії дозволяє сполучити різні представництва протягом 24 – 48 годин. Щодня більше 300 автомобілів різного формату виїжджає на маршрути магістральних сполучень та кінцевої доставки.

Партнерами компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є:

- споріднені компанії;
- компанії Групи компаній «Meest Group». Розвинена складська і транспортна інфраструктура, високі міжнародні ІТ-технології реєстрації відправлень;
- СП Росан - міжнародний поштовий оператор, власне місце міжнародного поштового обміну;
- організації та асоціації, що працюють на ринку поштової логістики;
- клієнти компанії можуть розглядатися як партнери;
- компанії та особи, що надають послуги для «Meest Group»;
- компанії та особи, що отримують послуги від «Meest Group».

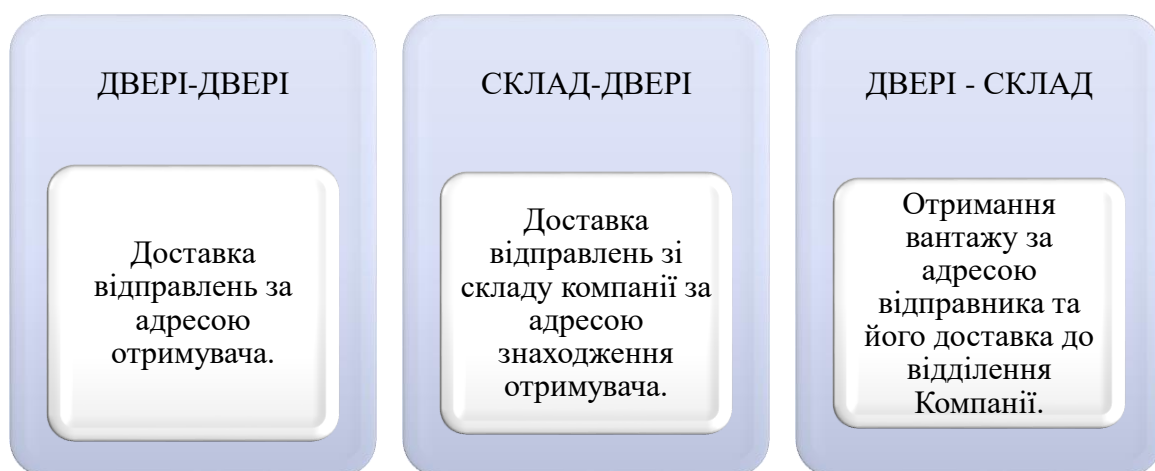


Рис. 2.3. Можливості доставки ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі [2]

Компанія зацікавлена в розвитку довгострокових відносин з партнерами. Співробітництво з партнерами базується на принципі взаємовигідної співпраці та взаємовиручки. Відношення з партнерами регламентується угодами і договорами. Базові можливості доставки ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» подані на рис. 2.3.

До послуг, які надає ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» також, відносимо:

- доставка та повернення посилок або вантажів до офлайн– магазинів;
- доставка палетованного вантажу;
- спеціальна пропозиція для опрацювання палет, яка передбачає комбінацію декількох вантажів в одну або доставку вже сформованих палет за зниженими тарифами;
- зворотня доставка;
- накладний платіж;
- переадресація відправлення;
- підйом посилки на поверх;
- зберігання відправлення;
- упаковка вантажу;
- міжнародні перевезення;
- надання в оренду складських приміщень тощо.

Компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» на сьогодні реалізовує в Україні новий унікальний проект - «Пряма поштова доставка» або т.зв. mailing - це доставка листів/пакетів вагою до 1 кг безпосередньо до рук отримувача або до поштової скриньки. Дана послуга використовується при необхідності масової розсилки рекламної та друкованої продукції. У ході виконання роботи було здійснено порівняльний аналіз послуг підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика послуг логістичних підприємств

	<i>ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»</i>	<i>АТ «Укрпошта»</i>	<i>ТОВ «Нова пошта»</i>
Кількість відділень в Україні	більше 1100	більше 11700	більше 7100
Швидкість доставки	від 5-ти годин по місту	від 1-го дня по місту	від 2-х годин по місту
Функціонал API	Шукати найближчі відділення та поштомати Шукати поштові індекси Завантажувати карту-віджет для вибору відділення та поштомоту	Обмінюватись даними про відправників та одержувачів Формувати унікальні номери відправлень для відстеження посилок Розраховувати вартість доставки Формувати супровідну документацію	Створювати експрес накладні та реєстри з них Розраховувати вартість та дату доставки Відстежувати відправлення (трекінг) Отримувати назви населених пунктів, областей та вулиць Створювати контрагентів (отримувачів) Отримувати інформацію про види та типи відправлень Працювати з поверненнями товарів Вносити зміни у відправлення Робити переадресацію відправлень.
Поштомати	цілодобові поштомати, передбачені для повністю передплачених посилок до 30 кг та розміром не більше 42x24x58 см	відсутні	цілодобові поштомати, передбачені для повністю передплачених посилок до 30 кг та розміром не більше 42x24x58 см

Джерело: [2, 33, 26].

Ретельний аналіз кожного чинника дає можливість ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» виправити його у найближчий час і наблизити поштову службу до світових стандартів компаній-гігантів.

Результати роботи компанії відображаються й на її сукупному доходу (рис. 2.4). За 2019 рік сукупний дохід компанії становить 352 082 тис. грн, за 2020 рік – 451 752 тис. грн, за 2021 рік – 562 321 тис. грн, за 2022 рік – 319375 тис. грн, за 2023 рік – 375926 тис. грн.

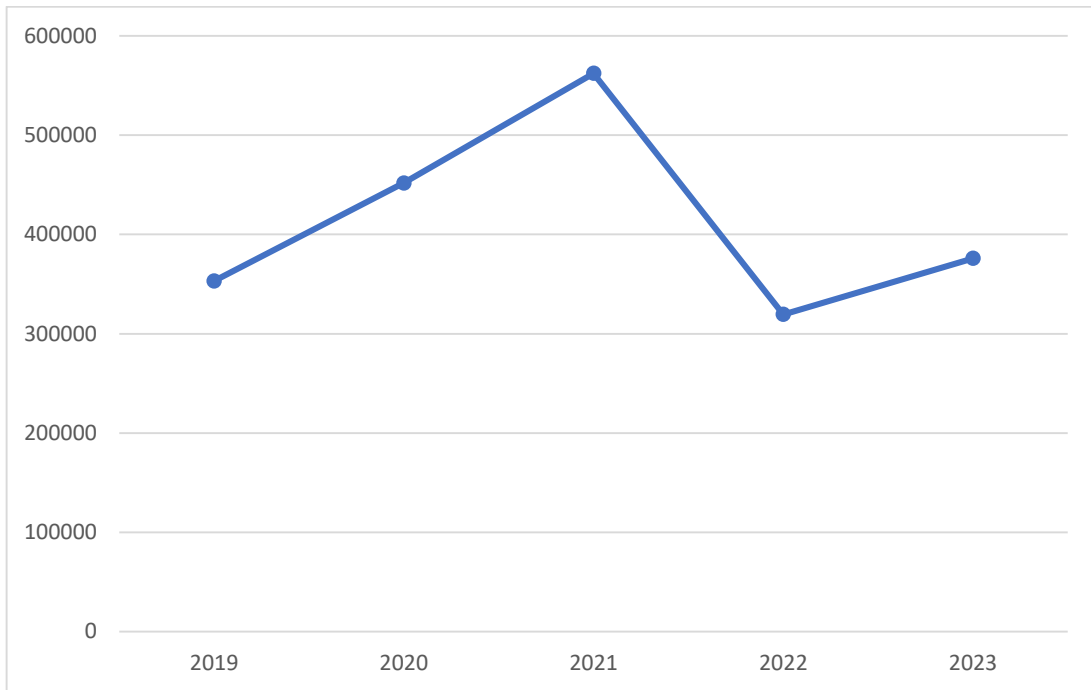


Рис. 2.4. Сукупний дохід ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» за 2019-2023 роки

Джерело: складено автором на основі [41].

Аналізуючи отримані дані бачимо, що сукупний дохід 2020 року перевищує аналогічний показник 2019 року на 27,9%, порівнюючи 2021 рік з попереднім роком – 24,5%. Проте у 2022 році показник від’ємний (-43,2%), що зумовлено повномасштабним вторгненням та відповідними змінами у роботі. Станом на 2023 рік сукупний дохід зріс на 17,7%, що недостатньо для повернення до показників 2021 року.

Отже, представництва ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» розташовані по всій території України. Проте повномасштабне вторгнення суттєво зменшило їх кількість, як і кількість наявних послуг. У результаті зменшився сукупний дохід компанії, який станом на 2023 не відновився порівняно з аналогічним показником довоєнного року. Динаміка зростання теж не велика. У першу чергу це пов’язано з процесом реорганізації компанії.

ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» мають лінійно-штабну організаційну структуру. Кожен підрозділ виконує окремі покладені на нього функції та

звітується безпосередньо перед керівником. Основним недоліком такої структури є відсутність достатньої комунікації між підрозділами, що не дозволяє швидко та комплексно вирішити завдання, яке виходить за межі функцій одного з них. Зараз керівництво компанії працює над усуненням недоліків покращення роботи компанії.

ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» перебуває на ринку логістичних послуг вже досить давно. Проте його позиція є хиткою та з початком повномасштабного вторгнення погіршується. Відповідно до проведеного SWOT-аналізу бачимо, що організація має ряд суттєвих переваг, так і недоліків. Для подальшої конкурентоспроможної роботи ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» вважаємо, що необхідністю є швидке усунення недоліків із врахуванням потенційних можливостей.

2.2. Аналіз управління персоналом підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

В поштово логістичній компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» велика кількість вантажних та міні відділень на території України. На кінець 2021 року їхня загальна кількість становила 4000, на цьому компанія не зупинялася вона прагнула розширити кількість своїх відділень, для того щоб просунути себе на ринку послуг.

На початку 2022 в країні сталися зміни, 24 лютого відбулося повномасштабне вторгнення. Це було неочікувано для безліч різних компаній в тому числі і для компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Ці події змусили безліч компаній припинити своє існування, проте компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» змогла встояти оскільки в її власності вже перебував вантаж клієнтів і вона мала перед ними певні зобов'язання.

Розглянемо одне із головних відділень міста Київ компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» яке знаходиться за адресою Софіївська

Борщагівка, вул. Мала Кільцева 10/1. В 2021 році в даному терміналі нараховувалося 6 відділів по роботі з вантажем (рис 2.5):

1. Київ HUB - найбільший із всіх відділів «магістральний», який насамперед займався прийомом, сортування і відправкою вантажів по всій території України.

2. Київ Вантажний - відділ котрий займається адресним обслуговуванням великогабаритних вантажів міста Київ та області.

3. Київ АО (в даний час «Київ Захід») - займається адресним обслуговуванням та перевезенням вантажів на міні відділення і звідти для їх подальшого перевезення.

4. Київ Поштовий - піша та кур'єрська доставка дрібного вантажу за адресати на поштомаків, які в той час знаходяться по всьому Києву.

5. Видача - працюють з клієнтами компанії, та займається прийомом і видачою вантажів.

6. Відділ повернення - назва говорить сама за себе, головною задачею є складення актів та повернення вантажів.

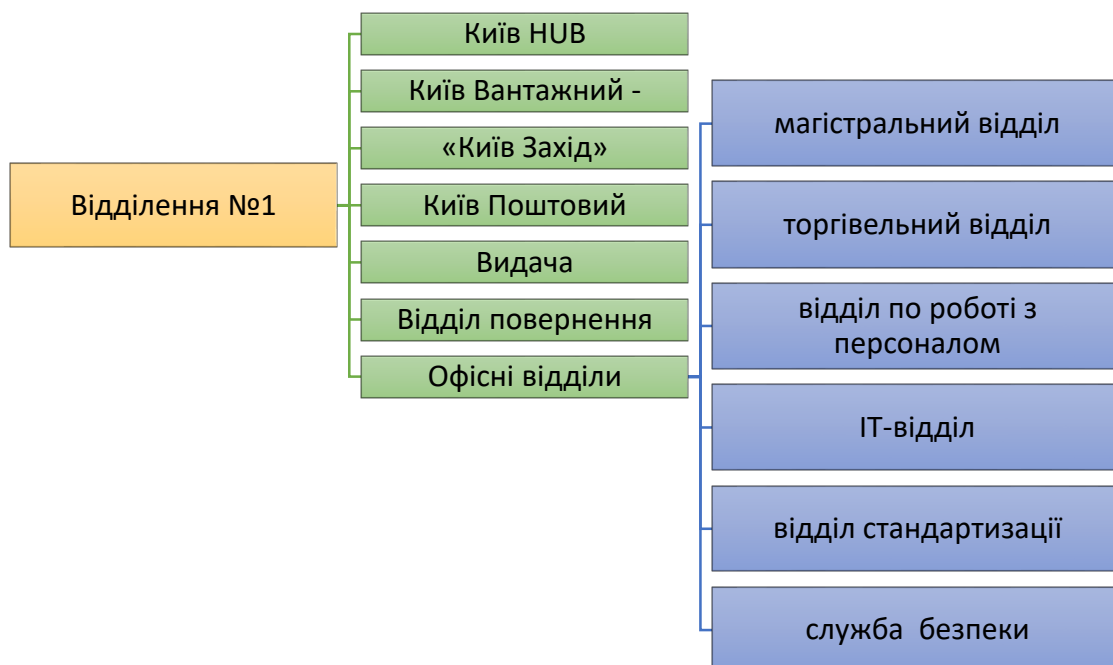


Рис. 2.5. Організаційна структура Відділення №1 ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» (Софіївська Борщагівка, вул. Мала Кільцева 10/1)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Також за даною адресою знаходиться офісні відділи: магістральний відділ, торгівельний, відділ по роботі з персоналом, ІТ-відділ, відділ стандартизації та служба безпеки.

Магістральний відділ - головна задача логістичне сполучення всіх регіонів України і вчасно та в належній кількості надання транспортних засобів.

Торгівельний відділ - займаються продажем послуг компанії та залучення нових клієнтів.

Відділ по роботі з персоналом - контроль, прийом або звільнення працівників, відпустки та різні заходи: навчання, підвищення кваліфікації, корпоративи тощо.

ІТ-відділ - займається обслуговування обладнання, контролю за серверами тощо.

Відділ стандартизації - займаються вдосконаленням системного забезпечення, покращенням робочих процесів.

Служба безпеки - забезпечує охорону, контроль співробітників та розслідування пошкодження вантажів.

Кожен з цих підрозділів та відділів мав свого безпосереднього керівника.

Тож розглянемо підрозділ «Київ HUB». Він працює цілодобово та має 4 основних зміни: 2 денні і 2 нічні.

Цим підрозділом керує одна людина – начальник транзитного складу, в якого є два заступники «старші зміни». За старшими зміни закріплені 1 денна і 1 нічна зміна, та підпорядковуються 4 менеджери певних секторів, старший оператор 1С і водії навантажувачів.

Денна зміна поділяється ще на дві «зміни». Формати роботи «тиждень через тиждень».

Загальна кількість водіїв навантажувача 6 працівників: 4 в денних змінах (2 в одній та 2 в іншій) і 2 в нічних змінах (1 в одній і 1 в іншій зміні).

Денні зміни є найбільшими по кількості персоналу та охоплюють більше секторів відповідальності. У кожній із денних змін працює по три менеджера

певних секторів: сектор завантаження, сортування, і вивантаження. Ці сектори тісно взаємопов'язані і виконують одну ціль «своєчасна відправка вантажу».

Сектор завантаження - має одного менеджера який в свій час відповідає за своєчасне і коректне завантаження, йому підпорядковуються 18 осіб персоналу з яких 9 це оператор-сканувальник і 9 комплектувальників-вантажників.

Сектор вивантаження - має одного менеджера який в свою чергу відповідає за своєчасне вивантаження і оперативне переміщення вантажу на сектори завантаження або сортування. В його підпорядкуванні 12 чоловік, з яких 6 це оператори-сканувальники і 6 комплектувальники.

Сектор сортування - має одного старшого зміни який в свій чергу відповідає за коректне сортування і комплектування відправлень для подальшого переміщення на сектори завантаження. В його підпорядкуванні знаходиться 16 чоловік персоналу з яких 10 це оператор-сканувальник і 6 комплектувальники-вантажники.

Таблиця 2.7

Особовий склад підрозділу Київ HUB 2021

№ п/п	Фахівці	Кількість персоналу
1	Начальник складу	1
2	Заступник начальника складу	2
3	Менеджер ділянки	8
4	Старший оператор 1С	1
5	Оператор-сканувальник	74
6	Комплектувальник-вантажник	58
7	Оператор 1С	6
8	Водії навантажувача	6
	Всього	156

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проте це не увесь особистий склад денної зміни, також в день працює: малий формат та оператори 1С які в свій час підпорядковуються старшому оператору. У підпорядкуванні старшого оператора така кількість персоналу: по

два оператора - сканувальника малого формату в кожній із змін “ 8 чоловік” та оператори 1С (по 3 співробітника денних і по 2 в нічних змінах).

Нічна зміна має свого менеджера який в свою чергу кожного дня уточнює план дій та керує особовим складом протягом нічної зміни, в його розпорядженні 16 чоловік особового складу, де 8 це оператор-сканувальник і 8 комплектувальники.

На кінець 2021 року на підрозділі Київ HUB нараховувалося 156 співробітників. Проте 2022 рік вніс великі зміни в цю компанію, приблизно 50% працівників пішли захищати суверенітет держави, 20% виїхали в інші країни ще 15% інші регіони країни (рис. 2.6). Велика кількість міні відділень припинили своє існування, як і проект як «поштомат».

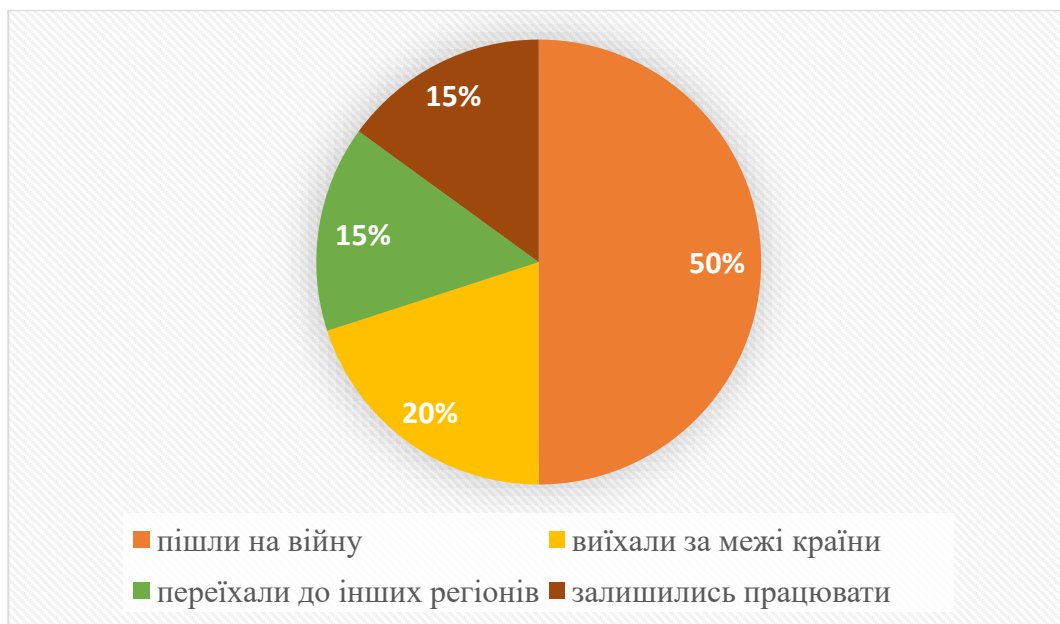


Рис. 2.6. Зміна кількісного складу Київ HUB станом на 25.02.2022

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» зіткнулася з великою кількістю труднощів. Їм потрібно оптимізувати логістичні сполучення, утримати співробітників, перезаклучити договори з перевізниками, повернути або доставити ввірений вантаж клієнтів і найголовніше утримати клієнтів та надати їм підтримку. Компанія врешті решт змогла втриматися на ринку і продовжити

своє існування. На головному Київському терміналі відбулися наступні реконструкції:

1. Київ Поштовий змінив процес своєї діяльності «оскільки їх головна задача була поштомати і піші кур'єри» на тепер їхня головна задача – адресне обслуговування дрібного вантажу в межах міста Київ. Та також змінилася назва на Київ Поштовий Захід.

2. Київ Вантажний залишили без змін.

3. Київ АО змінив назву на Київ Захід та став займатися адресним обслуговуванням області.

4. Київ HUB відбулися зміни в особовому складі.

Тож розглянемо зміни на підрозділі Київ HUB. Головною зміною підрозділа стало зменшення особового складу та зміна посадових обов'язків. На даний час головним на даному підрозділі залишився начальник складу без заступників, йому підпорядковуються 4 старших зміни «менеджери змін»: 2 денних і 2 нічних.

Менеджеру зміни стали підпорядковуватися: оператор 1С, оператор-сканувальник, водії навантажувача і комплектувальники. Головною його задачею стали всі сектори відповідальності сортування, вивантаження, завантаження та контроль особового складу.

Денна зміна почала нараховувати 32 співробітників компанії :

1. 1 Менеджер зміни
2. 1 Оператор 1с
3. 18 Оператор-сканувальник
4. 1 Водій навантажувача
5. 11 Комплектувальників

Нічна зміна почала нараховувати 12 співробітників компанії:

1. 1 Менеджер зміни
2. 1 Оператор 1С
3. 5 Оператор-сканувальник
4. 1 Водій навантажувача

5. 4 Комплектувальника

Таблиця 2.8

Особовий склад підрозділу Київ HUB 2022 -2024

№ п/п	Фахівці	Кількість персоналу на початок року		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Начальник складу	1	1	1
	Заступник начальника складу	2	-	-
2	Менеджер зміни	8	2	4
	Старший оператор 1С	1	-	-
3	Оператор 1С	6	1	4
4	Оператор-сканувальник	74	12	46
5	Водій навантажувача	6	2	4
6	Комплектувальника	58	10	30
	Всього	156	28	89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На кінець 2023 року та початок 2024 на підрозділі Київ HUB нараховувалося 89 співробітників. Для того щоб підприємство ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» покращило свою конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг Компанія використовує наступні методи управління персоналом: соціально-психологічні, економічні та організаційно адміністративні.

Соціально-економічний метод системи управління ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» включає: запобігання та усунення конфліктних ситуацій, підвищення мотивації для покращення результату праці та також підвищення кваліфікації під час роботи і зростання кар'єри. Цей метод сприяє створенню сприятливого клімату в колективі та стимулює працівників для ініціативи і розвитку. Його використовують безпосередньо керівники та працівники підприємства.

Економічний метод управління передбачає: розробку планів по кадровій політиці (планування), матеріальне стимулювання (премії/доплати) та економічні норми та нормативи. Цей метод на сам перед покладений на співробітників фінансового відділу компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

Організаційно-адміністративний метод включає в себе: формування структури управління (штат), видання наказів, організаційний вплив (підбір кадрів), організаційне нормування (посадові інструкції). Обов'язки цього метода покладені перш за все на директора, його заступників та начальників відділів.

Робота керівника з колективом на таких принципах: винагорода, гнучкість, комфортність. Винагорода - ґрунтується від виконаної роботи працівників, як окремого працівника так і всього колективу зміни. Прикладом винагороди підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» виступають премії, вручення подяки чи нагороди. Також це рахується за певний проміжок часу: кожного місяця, раз на рік або щоквартально.

Гнучкість - це перш за все пристосування керівника до умов праці та колективу. Тобто менеджер молодшої ланки пристосовується до колективу, в деяких моментах проявляє гнучкість по відношенню до працівників, умов роботи.

Комфортність - даний принцип передбачає наявність творчої роботи, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною. Основною умовою є полегшення умов праці та поліпшення діяльності підприємства.

На підприємстві ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» працівники нижчих ланок це люди різних рівнів кваліфікації. Як вже стало заведеним у більшості компаніях, так і підприємство ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» не стало винятком, велику увагу приділяють юним спеціалістам. Тобто перш за все на роботу приймають охоче молодих людей, оскільки вони більш піддатливі до вимог керівника, мають більше цілей для самонавчання та кар'єрного зростання. Саме молоді працівники більш схильні до навчання, та також саме такі працівники менше схильні до конфліктних ситуацій на підприємстві. Але це не говорить про те що компанія набирає виключно молодих спеціалістів. Дана компанія підходить з розумом до підбору персоналу і добре розуміє що молоді спеціалісти завжди в пошуках кращої роботи. Тому відношення молодих та зрілих працівників складає приблизно 60-70% в сторону молодого спеціаліста і 30-40% зрілих працівників.

Попередній аналіз системи управління показав, що компанія постійно намагається з мінімальними ризиками удосконалити систему управління персоналом. Компанія також розвиває менеджерів для управління, а на сам перед дбає про розвиток компанії від самої низької ланки.

Оскільки компанія ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» є поштово логістичним центром і має велику кількість відділень по Україні, то на кожному відділенні є свої висококваліфіковані керівники. Одним із критеріїв вибору серед претендентів є довіра до нього підлеглих. Загалом колектив доволі цілеспрямований і дружній що набагато полегшує управління.

Підводячи підсумки, можемо зазначити, на сьогоднішній день щоб компанія успішно розвивалася, то насамперед потрібна ефективна робота з персоналом, що вимагає постійне удосконалення управління ним. Аналізуючи управління персоналом бачимо зміну кількісно-якісного складу, що зумовлює зміну їх функцій відповідно до стану зовнішнього середовища. Також, вважаємо що зараз компанія переживає перехідний період та реорганізацію.

2.3. Аналіз управління мотивацією операційного персоналу підприємства ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Мотивація персоналу - це комплекс дій як позитивних, так і негативних, спрямованих на досягнення цілей та контролю персоналу. Перш за все в сучасному світі для більшості людей головною мотивацією є гроші. Проте, це не єдиний чинник. Існує ще багато потреб людини, які спонукають її до дій.

Запорукою успіху для кожного підприємства є працююча і злагоджена команда. Отже для її створення потрібно враховувати ряд управлінських моментів, включно з мотивацією. Мотивація займає ледь не головне місце в управлінні. Мотивація на підприємствах дуже важлива. Це зумовлено тим, що якщо людина буде працювати лише за заробітну плату, то з часом її

продуктивність впаде. Якщо говорити з психологічної точки зору людина впадає в стан прокрастинації і «вигорання».

У ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» на керівника покладають підтримку і заохочення ініціативності та винахідливості працівників при виконанні звичайних функцій і обов'язків, а також при вирішенні нестандартних завдань.

Співробітник Компанії повинен працювати чесно і добросовісно, виконувати свої посадові обов'язки, нести відповідальність за результати своєї роботи, дотримуватися трудової дисципліни, виконувати правила трудової поведінки, своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації і безпосереднього керівника, використовувати робочий час для продуктивної роботи, утримуватись від дій, які заважають іншим співробітникам виконувати трудові обов'язки.

За умови узгодження з безпосереднім Керівником допускається святкування в офісах серед Колег особистих свят та урочистих дат (день народження, весілля, народження дитини та інші) у вигляді фуршету виключно після роботи (без вживання алкогольних напоїв) з дотриманням «Правил внутрішнього трудового розпорядку». Це дозволяє пов'язати внутрішні позитивні емоції працівника з підприємством, що мотивує на плідну роботу.

Якщо співробітник не виконав розпорядження керівника, то останній повинен вжити відповідних дисциплінарних заходів (догана, штраф або звільнення) по відношенню до порушника з метою забезпечення виконання в подальшому всіх розпоряджень і завдань.

Відділ підбору персоналу формує кадровий резерв керівників усіх рівнів. На заміщення вакантних посад розглядаються в першу чергу співробітники підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Головними критеріями для підвищення по службі є конкретні досягнення і професійні здібності (ці дані надають безпосередні керівники). Що мотивує працівників до постійного самовдосконалення.

Кожен співробітник має право запропонувати свою кандидатуру на будь-яку з вакансій, інформацію про які можна вільно отримати у відділі підбору персоналу, за умови, що співробітник пропрацював в компанії не менше 1 року в одному напрямку.

Компанія слідкує за професійним розвитком співробітників і надає їм можливість навчання за рахунок компанії. Щоб надати працівникам почуття захищеності, задоволення роботою та можливості самореалізації, ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» намагається вести прозору кадрову політику, відповідно до якої підбирають працівників, кар'єрний ріст і матеріальна винагорода базується на оцінці кваліфікації, професійних умінь і результатів роботи.

Питання, пов'язані з мотиваційними програмами та пільгами для персоналу, регулюються внутрішніми нормативними документами підприємства. Керівники зобов'язані поважати особисте достоїнство підлеглого і не дозволяти собі негативних емоційних реакцій (тобто підвищувати голос, ображати, критикувати особистість, а не конкретні дії).

Будь-які нестандартні ситуації слід обговорювати з безпосереднім керівником. У ситуаціях, коли співробітнику потрібно виконати дії, не описанні у відповідній інструкції, Компанія розраховує на те, що співробітник прийме необхідні для компанії рішення, а не пошлеться на відсутність інструкції.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено анкетування щодо визначення вмотивованості операційного персоналу складу Київ НУВ ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». В опитуванні взяли участь 80 осіб (рис. 2.7), тобто 90 % працівників складу.

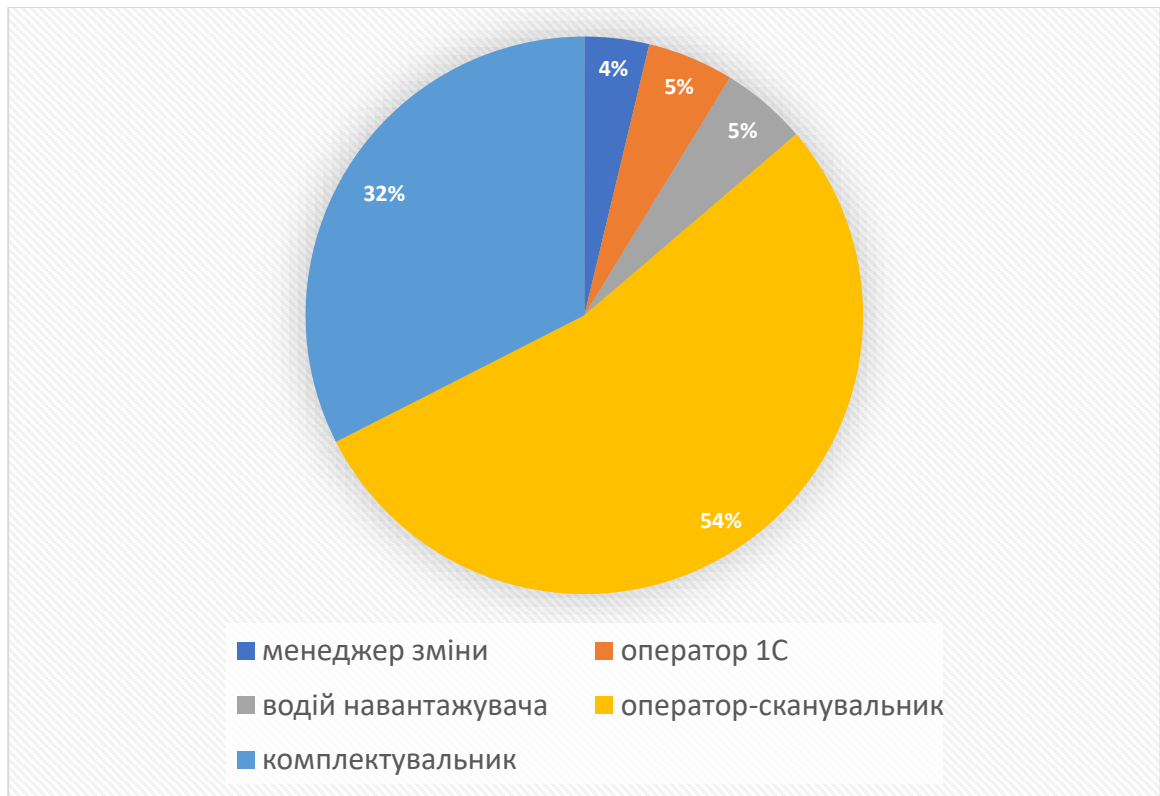


Рис. 2.7. Анкетування операційного персоналу складу Київ НУВ ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Операційний персонал мав анонімно заповнити анкети. Структура анкети подана у додатку В. Після аналізу отримані наступні результати.

Питання 1. «Як довго Ви працюєте у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»?» передбачало вибір однієї правильної відповіді (рис. 2.8). На час проведення анкетування серед працівників 7 осіб (9%) працювали у Компанії менше двох місяців, 10 осіб (12%) – 2-6 місяці, 15 осіб (19%) – 6-12 місяців, 16 осіб (20%) – 1-2 роки, 32 особи (40%) – більше 2 років. Під час додаткової бесіди з операційним персоналом було визначено, що суттєва частка тих, хто працює більше року звільнялись до війни та влаштувались на роботу ще раз. Переважна причина повернення на роботу в Компанії – відсутність альтернативної роботи в регіоні.

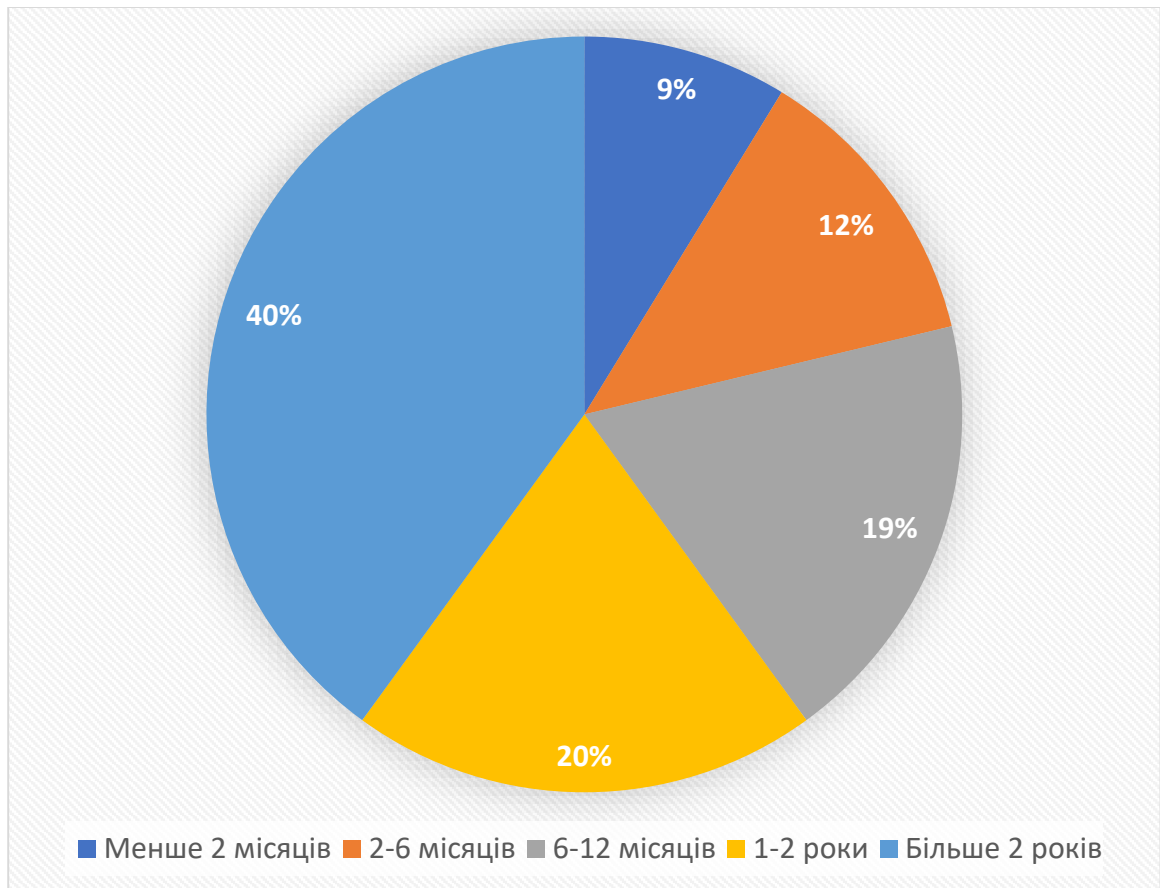


Рис. 2.8. Анкетування операційного персоналу. Питання 1. Як довго Ви працюєте у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»?

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Питання 2 містило набір суджень. Персонал мав відмітити відповідну комірку, яка вказує на степінь його погодження з цим судженням.

Судження 2.1. «До працівників ставляться як до особистостей» дає змогу пересвідчитись у тому, що операційний персонал усвідомлює свою значущість, як окремої людини. Останнє відображається у ставленні керівництва до них. Важливо, що біля 79 % персоналу відповіла позитивно на питання, проте 21% не вбачає у ставленні керівництва достатню оцінку своєї роботи (рис. 2.9).

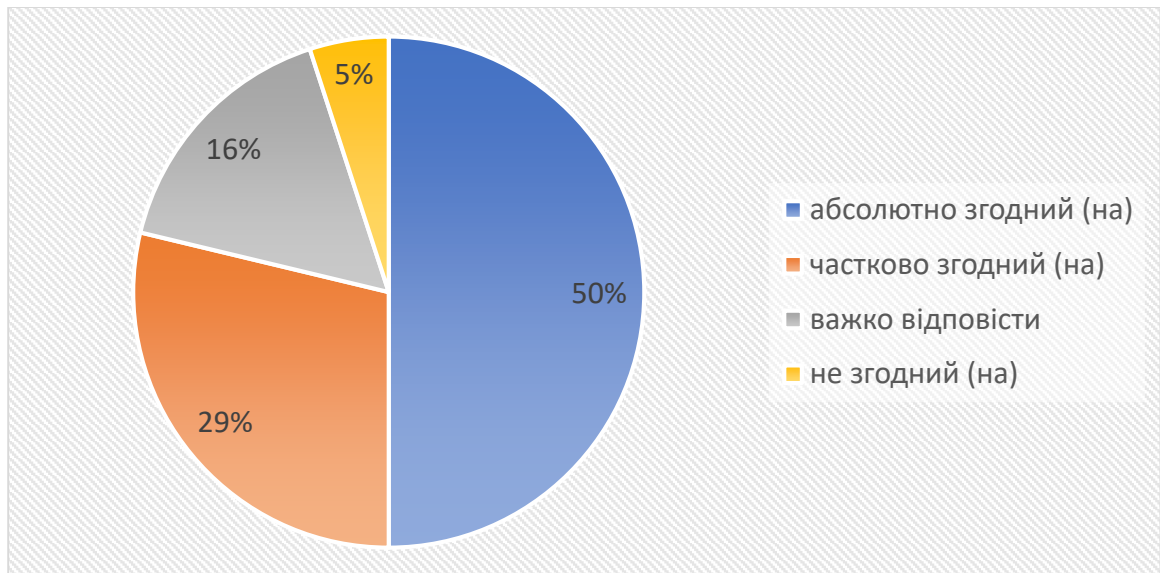


Рис. 2.9. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.1. До працівників ставляться як до особистостей

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.2. «Керівництво дотримується ділової етики у спілкуванні з Вами.» є уточненням попереднього питання та надає відповідь щодо однієї з причин дискомфорту працівників операційного персоналу. Так, 9 осіб не задоволені стилем спілкування керівництва з підлеглими (рис. 2.10).

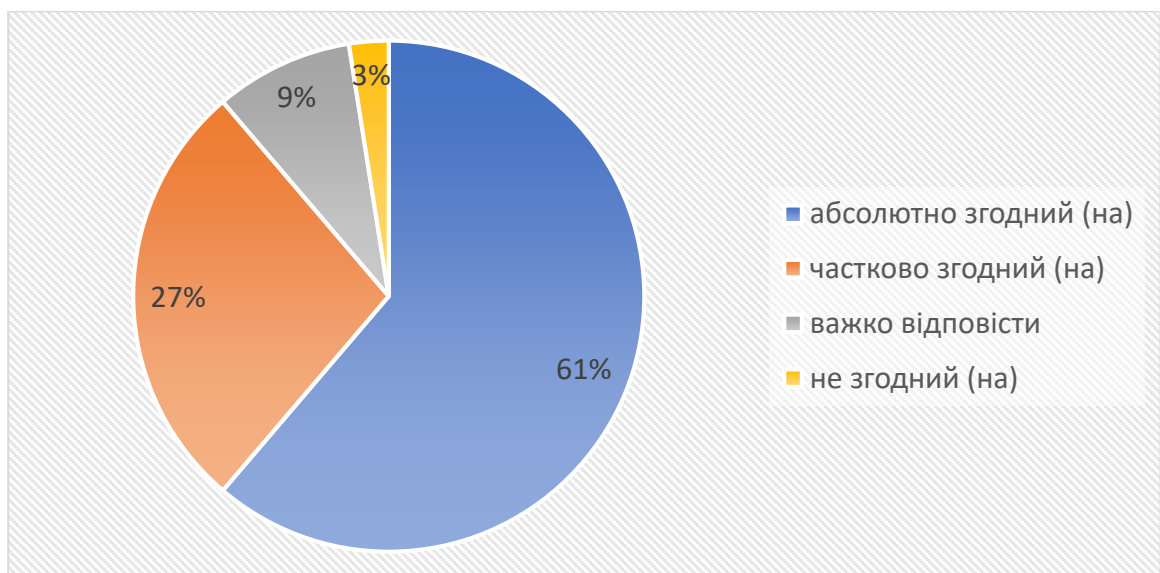


Рис. 2.10. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.2. Керівництво дотримується ділової етики у спілкуванні з Вами

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.3. «Мої посадові обов’язки чітко визначені.» 65 осіб серед опитаних працівників погоджуються повністю або частково з цим твердженням (рис. 2.11). Проте 19%, тобто майже п’ята частина, не можуть визначити коло свої обов’язків, що має негативні наслідки в їх роботі та діяльності підприємства.

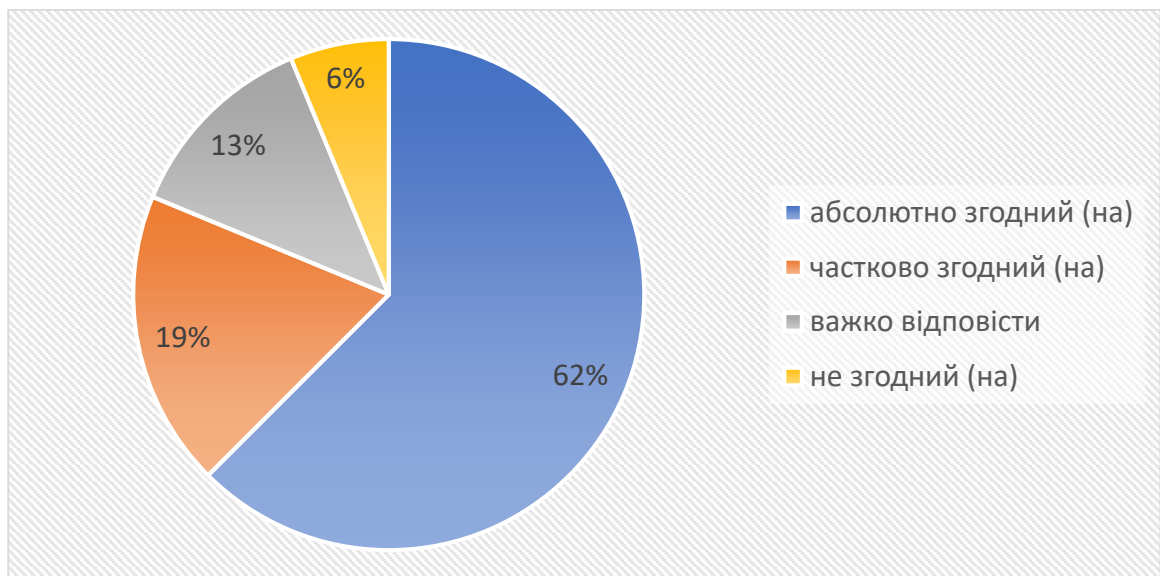


Рис. 2.11. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.3. Мої посадові обов’язки чітко визначені

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.4. «Обсяг робіт рівномірно розподілений між усіма працівниками одного рівня.» Лише 12% опитаних осіб повністю згодні з цим твердженням (рис. 2.12). Важливо, що суттєва частка персоналу не вважає розподіл роботи рівномірним. Таким чином, під час анкетування ми виявили одну з важливих причин зниження мотивації операційного персоналу складу Київ НУВ ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Також вважаємо, що саме ця причина вимагає детального аналізу керівництвом та негайного усунення.

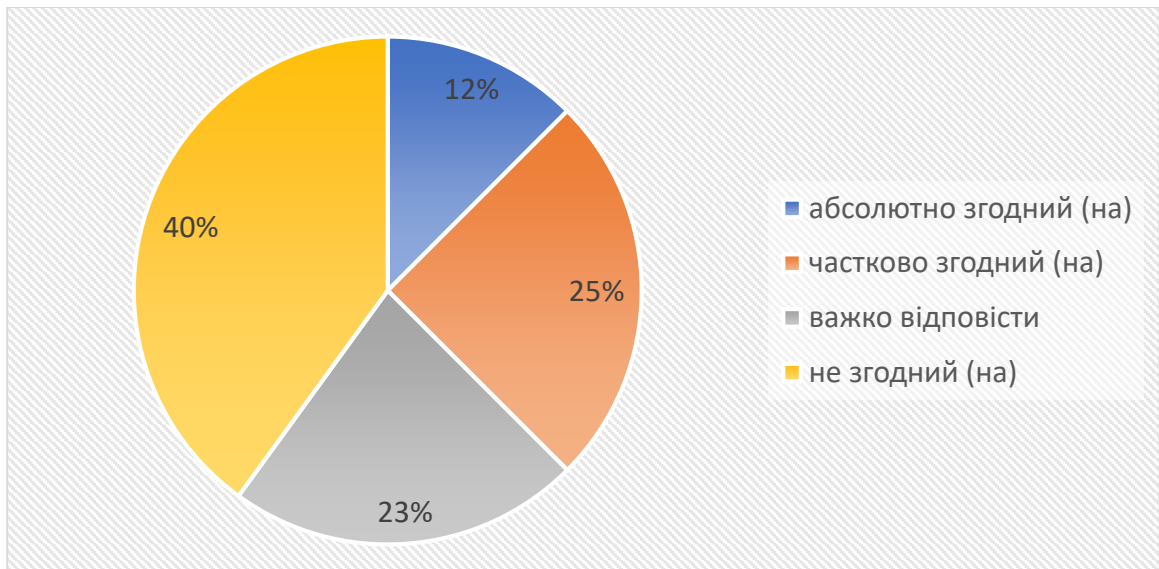


Рис. 2.12. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.4. Обсяг робіт рівномірно розподілений між усіма працівниками одного рівня

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.5. «Я чітко розумію алгоритм отримання підвищення.» Одним із можливих шляхів нематеріальної мотивації є кар'єрне зростання. Важливо, що його алгоритми були прозорими та доступними для усіх кваліфікованих працівників. За підсумками анкетування виявлено, що біля 50% знайомі з ним (рис. 2.13).

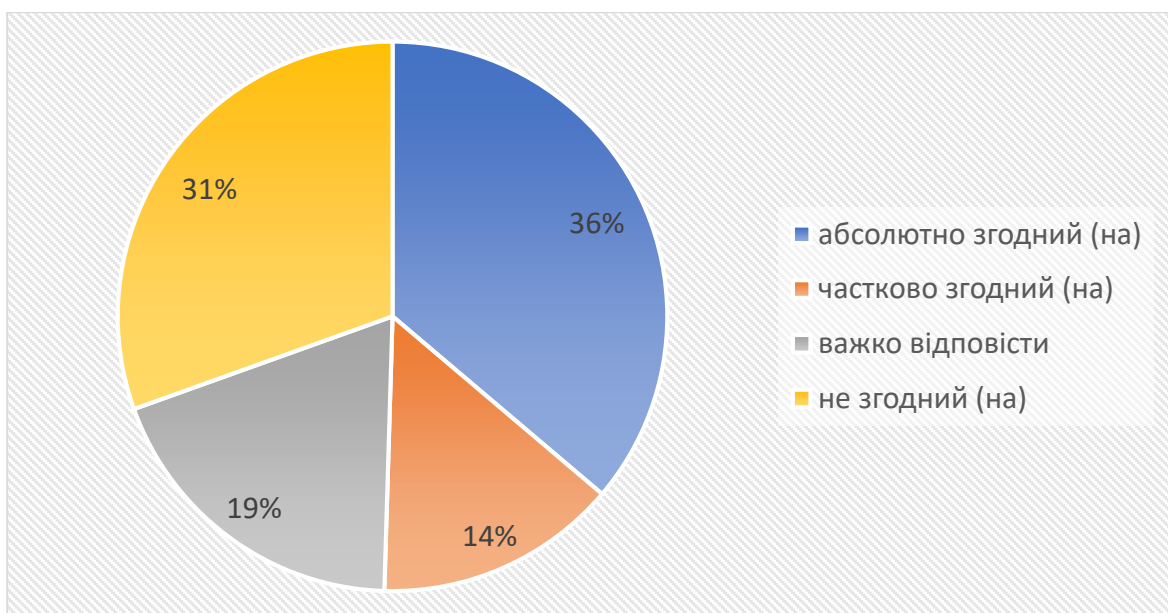


Рис. 2.13. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.5. Я чітко розумію алгоритм отримання підвищення.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.6. «Компанія повідомила мені про свою стратегічну мету.» Для підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній невід’ємною складовою є її готовність та готовність персоналу зростати в одному напрямку. Під час співбесіди потенційний кандидат ознайомлюється не лише зі своїми безпосередніми обов’язками, а й з глобальною метою та стратегічними цілями Компанії. Це демонструють результати анкетування. Серед опитаних немає жодної особи, яка б не була знайома з цією інформацією. Проте 28% не впевнені в ній, що вимагає додаткових роз’яснень та уточнень (рис. 2.14).

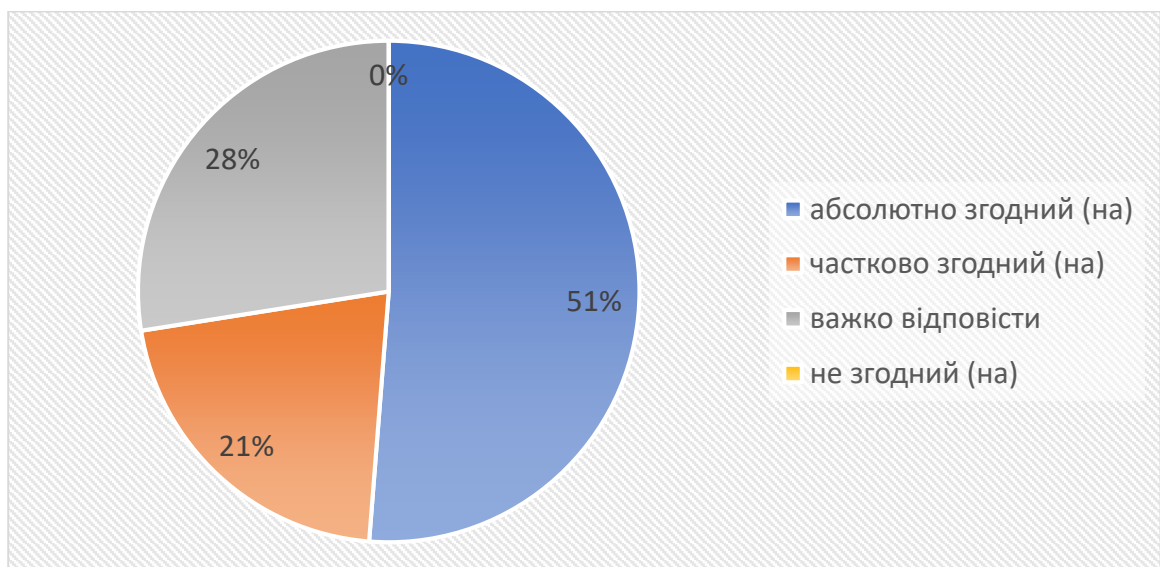


Рис. 2.14. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.6. Компанія повідомила мені про свою стратегічну мету.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.7. «У мене є мотивація допомогти Компанії досягти успіху.». Серед опитаного операційного персоналу лише 37%, тобто 30 осіб повністю згодні з твердженням, ще 13% (10 осіб) – частково згодні та 50% (40 осіб) не можуть однозначно відповісти (рис. 2.15). Відмітимо також, що відсутня частка тих, то повністю не згоден з поданим твердженням. Це свідчить про те, що наявна система мотивації дієва, проте недостатньо.

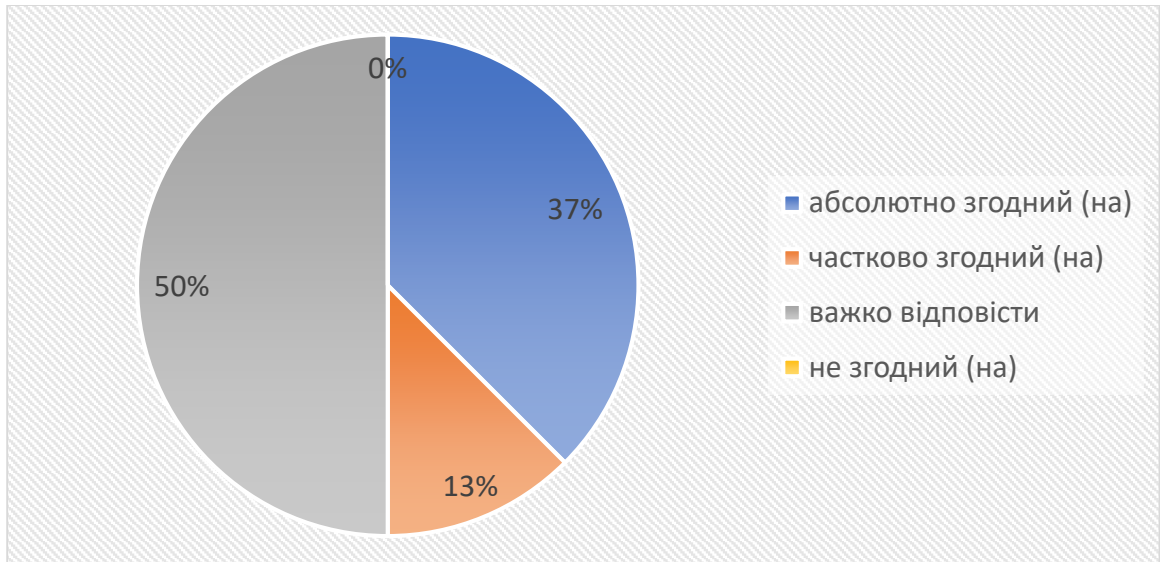


Рис. 2.14. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.15. У мене є мотивація допомогти Компанії досягти успіху.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.8. «Мене влаштовує моя заробітна плата.» Більша частка операційного персоналу складу Київ НУВ ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» абсолютно задоволена чи частково задоволена заробітною платою (рис. 2.16). Проте 34% не погоджуються з цим твердженням цілком.

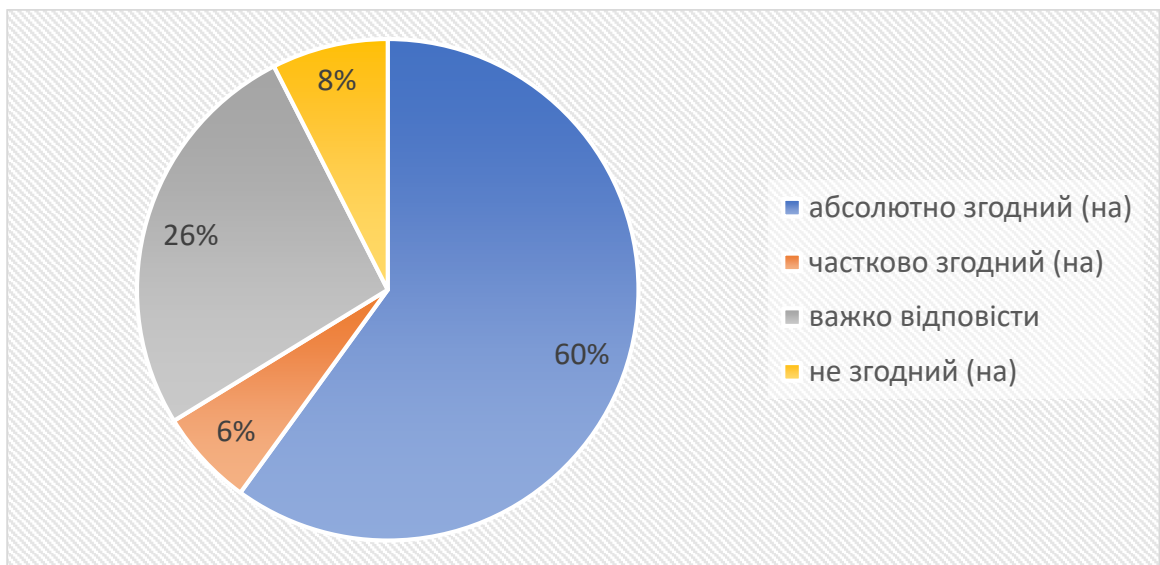


Рис. 2.16. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.8. Мене влаштовує моя заробітна плата.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.9. «Мене влаштовує мій графік роботи.» Анкетування виявило, що суттєва частка операційного персоналу утруднюється відповісти позитивно на це питання чи не задоволена графіком роботи (рис. 2.17). Під час подальшої бесіди було виявлено, що основна причина – необхідність систематично працювати 1-2 після завершення робочої зміни для завантаження вантажу.

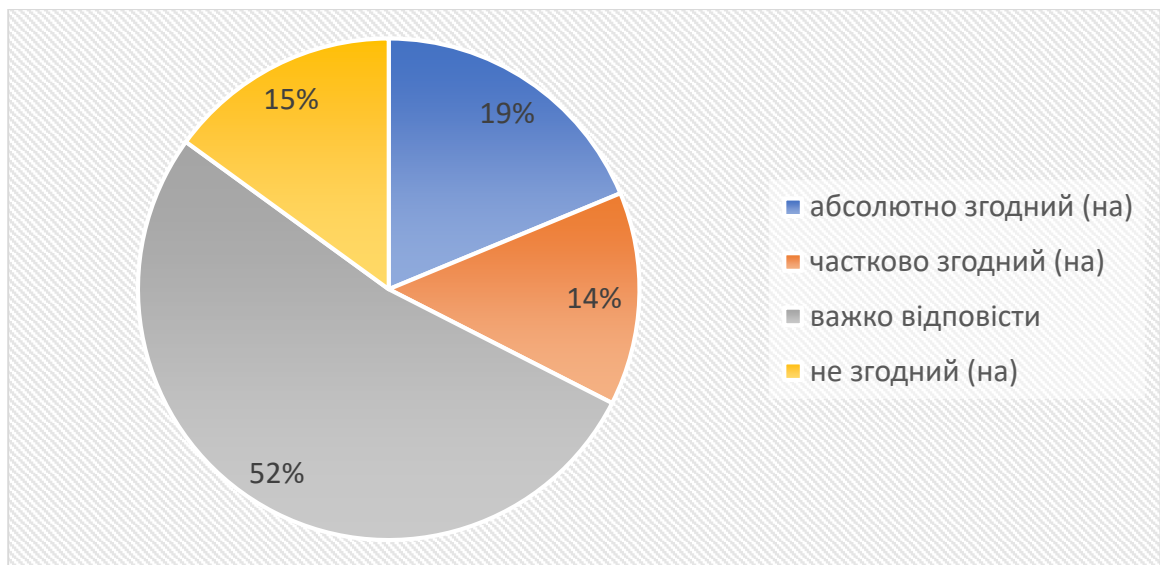


Рис. 2.17. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.9. Мене влаштовує мій графік роботи.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.10. «Мене влаштовує система бонусів Компанії.» 39% опитаних не змогли однозначно відповісти на питання, що свідчить про неефективність системи бонусів (рис. 2.18). Після анкетування було виявлено, що невдоволення пов'язано з матеріальними бонусами та преміями. Обурення персоналу викликає незрозумілість критеріїв їх нарахування за затримка з виплатами.

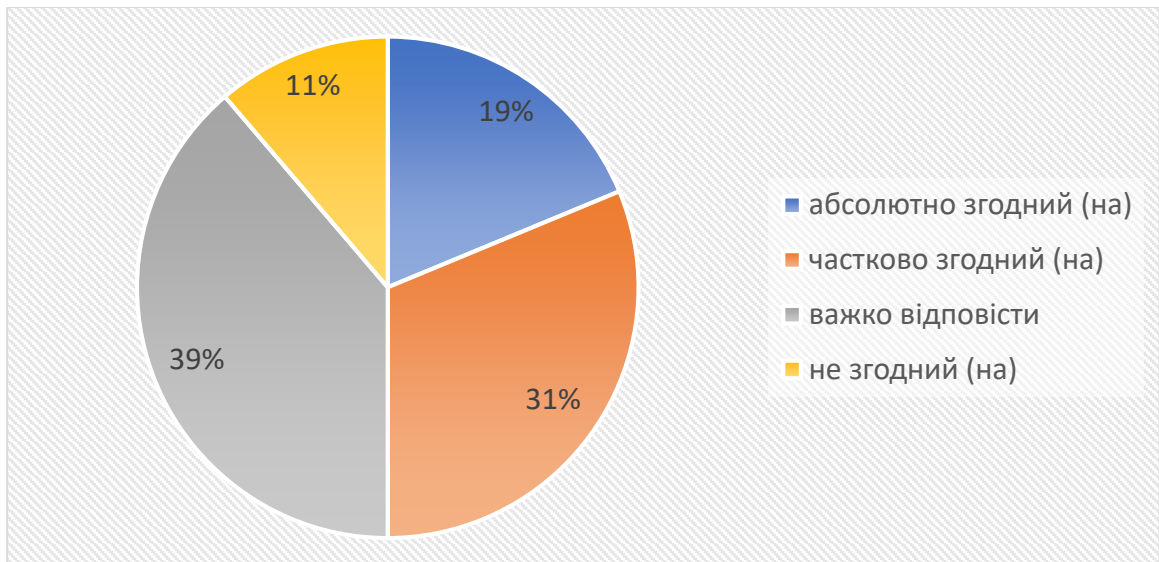


Рис. 2.18. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.10. Мене влаштовує система бонусів Компанії.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Судження 2.11. «Для мене матеріальна мотивація переважає над нематеріальною». Аналізуючи результати опитування робимо висновок, що 92% абсолютно згодні або частково згодні з цим твердженням. Лише 4% операційного персоналу не погодились із запропонованим судженням (рис. 2.19). Такий результат надає керівництву можливість удосконалити систему мотивації спираючись на матеріальний аспект та зробити її більш ефективною.

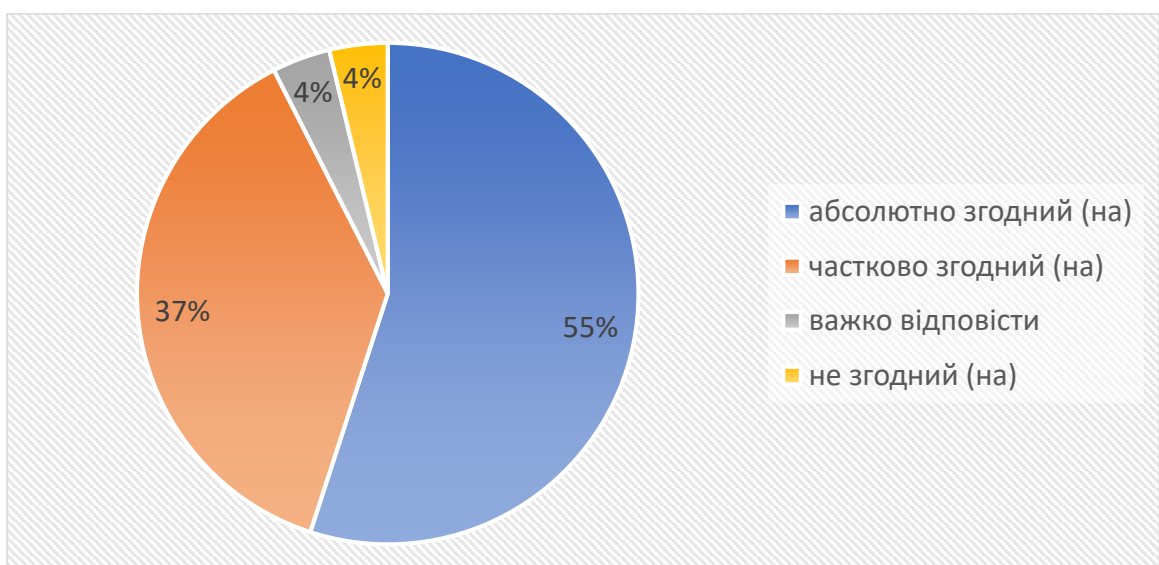


Рис. 2.19. Анкетування операційного персоналу. Питання 2.11. Для

мене матеріальна мотивація переважає над нематеріальною.

Джерело: складено автором на основі даних анкетування.

Питання 3 мало відкритий характер. Операційному персоналу, який взяв участь в опитування запропонували написати способи мотивації, які будуть ефективними саме для них. Серед найбільш розповсюджених відповідей такі:

- Лояльне відношення до різного типу проблем та їх швидке усунення враховуючи не лише інтереси Компанії, а й співробітників.
- Нарахування матеріальних бонусів до заробітної плати.
- Надання додаткових вихідних.
- Надання прозорих та рівних можливостей у кар'єрному зростанні.

Отже, під час аналізу системи управління мотивацією ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» виявлено як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання співробітників. Особлива увага приділяється створенню колективу як єдиної органічної системи. Додатковим мотиваційним чинником є ряд адміністративних наказів щодо організації роботи, які вказують на можливі матеріальні стягнення. Провівши анкетування та бесіди з операційним персоналом даного логістичного підприємства робимо висновок, що діюча система мотивації є недостатньо ефективною.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі мотивації операційного персоналу логістичного підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Особливістю дієвої система мотивації операційного персоналу є її безпосередній вплив на швидкість та якість роботи працівників та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку логістичних послуг. Наприклад, вмотивовані вантажники на відділеннях і складах швидко та якісно виконуватимуть свою роботу, тобто вантаж потрапить до отримувача у найкоротший термін, що безперечно, збільшить обсяг постійних клієнтів. Крім того, такі робітники сприятимуть й розвитку компанії пропонуючи покращення існуючих алгоритмів.

Аналізуючи систему мотивації персоналу, що діє у міжнародній логістичній компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», бачимо її недостатню ефективність. Вона проявляється систематичним невдоволенням операційного персоналу щодо різних аспектів їх роботи. Для ефективного усунення недоліків слід розглянути адміністративні, матеріальні та нематеріальні методи мотивації (рис. 3.1.).

Серед адміністративних методів мотивації, які використовує міжнародна логістична компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», є зауваження (переважно усне), догана та звільнення. Для більш ефективного впливу цих методів рекомендуємо систематичне нагадування критеріїв, які сприяють їх отриманню. Це можна зробити не лише за допомогою підписів під відповідним документом, а й через проведення тимблдінгів невеликими групами. Наприклад, група 1 – логісти та старші зміни, група 2 – вантажники тощо (горизонтальна

комунікація). Змішані групи сприяють покращенню вертикальної комунікації. Проведення таких заходів сприяє згуртуванню колективу, а також кращому усвідомленню та сприйняттю правил Компанії.

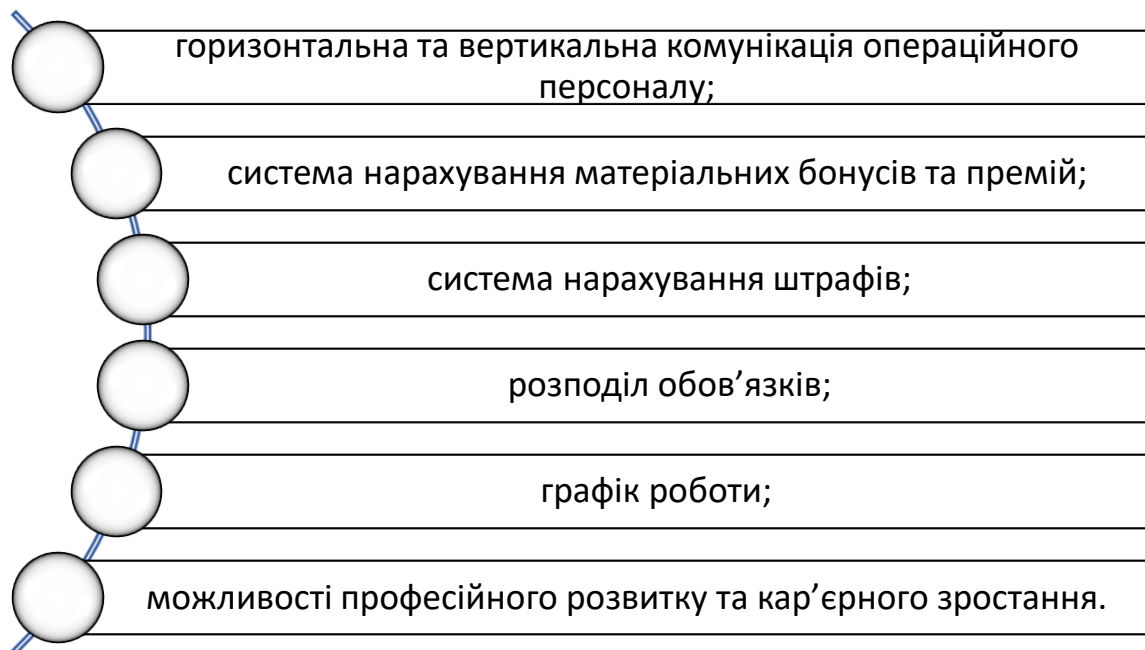


Рис. 3.1. Напрямки усунення недоліків ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Під час аналізу системи мотивації компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» визначено, що найбільш ефективним способом усунення недоліків, враховуючи ціну-якість, є проведення тимблдингів, мозкових штурмів та неформальних зустрічей. Не менш ефективним також буде розповсюдження інформації про нарахування бонусів/штрафів на нарадах за участі декількох рівнів керівництва.

Важливою проблемою, виявленою під час проведення анкетування, є нерівномірний розподіл обов'язків серед операційного персоналу. Цю проблему необхідно вирішити через деталізацію посадових обов'язків працівника, донесення до його відома та відслідковування добросовісності виконання своїх обов'язків безпосереднього керівника. Тобто одним із критеріїв оцінки роботи має бути відсутність зловживання владою.

Одним із аспектів, який потребує вирішення, - нормування робочого часу операційного персоналу логістичного підприємства. Систематична понаднормова робота за графіком «тиждень через тиждень» призводить до апатії на робочому місці, прокрастинації. Адже навіщо виконувати завдання зараз, бо потім усе одно доведеться залишатись? Аналіз логістики вантажу та внесення змін до нього частково усуне цю проблему. Інший вихід – збільшення оплати за понад нормову роботу. Якщо наявних працівників не достатньо для виконання поставлених завдання саме в певний період роботи, то доцільно на цей час залучити найманих робітників. Останнє зменшить навантаження на постійний штат. Проте зловживати цим теж не слід – зайві витрати негативно відобразяться на доході підприємства.

Кар'єрне зростання також є одним із важливих мотиваційних чинників. Станом на момент аналізу діяльності у головному відділенні Києва міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» не було вакантних керівних посад. Проте потрібно надати працівникам розуміння, що вони можуть розраховувати на подальше зростання не лише у своєму відділенні, а й в інших відділеннях компанії. Враховуючи військовий стан в країні операційні працівники також мають розраховувати на переведення від одного регіонального філіалу до іншого на аналогічну вакантну посаду.

Беззаперечно, під час військового стану в Україні кожен свідомий громадянин працює на її користь. Мова йде не лише про роботу, а й про волонтерську діяльність. Міжнародна логістична компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» систематично бере участь у такій діяльності та заохочує співробітників до неї навіть у робочий час. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню громадянської свідомості та значущості своєї роботи.

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації операційного персоналу у міжнародній логістичній компанії

У міжнародних логістичних підприємствах дбають про відкритість, прозорість та доступність системи мотивації для усіх операційних працівників. Вони дотримуються положень поданих на рис. 3.2.

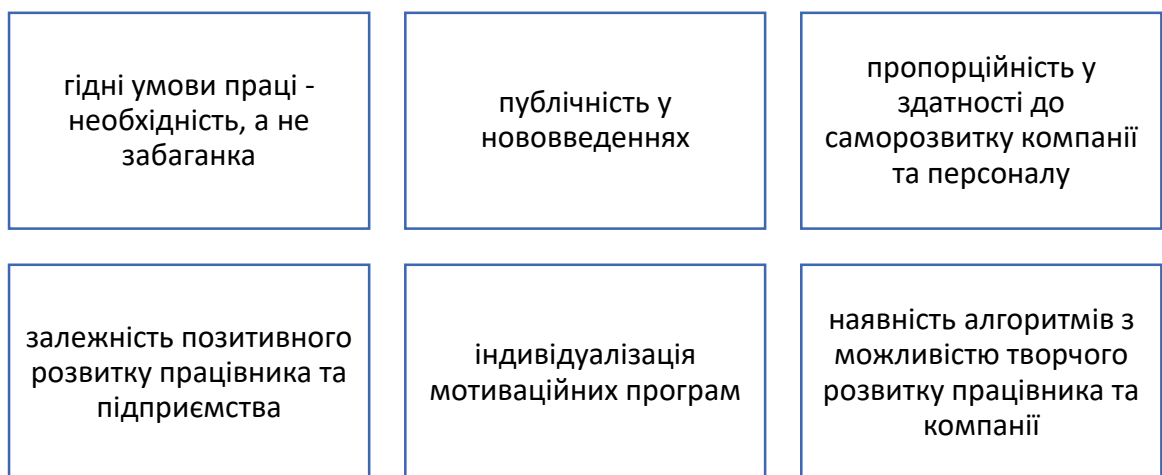


Рис. 3.2. Основні положення мотиваційної системи операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, ефективне впровадження системи мотивації операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства базується на задоволенні не лише базових потреб, а й вищих (рис 3.3).



Рис. 3.3. Задоволення потреб в основі мотиваційної системи операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Для налагодження вертикальної комунікації (підлеглий-керівник) та покращенню її ефективності, а також для збільшення самостійності підлеглих доцільно створити внутрішній чат-бот Компанії. Чат-бот може містити інформацію про Компанію, її місію та візію, найближчі цілі, а також відповіді на поширені питання, які стосуються кола обов'язків працівника.

Крім того, вважаємо доцільним розміщення у чат-боті інформації про умови отримання доган та звільнення. Таким чином вони будуть завжди прозорими та у доступі працівників.

Питання, які не можна вирішити за допомогою чат-боту доцільно спрямувати безпосередньому керівнику. Якщо вони часто повторюються, їх слід також додати до відповідного розділу чат-боту. Це дозволить вивільнити час керівника на вирішенні інших, важливіших питань, чи удосконалення роботи логістичної компанії.

Питання із прозорістю нарахування бонусів також можна вирішити за допомогою цього функціоналу. У відповідному розділі, доступному для всіх працівників, будуть міститись критерії нарахування бонусів. Окремим блоком у функціоналі чат-боту має бути можливість перевірки актуального стану нарахованих бонусів. Це можна здійснити, наприклад, прив'язавши систему до ключ-карти працівника.

Запропонований чат-бот може бути розміщений на смартфонах працівників, якщо це не порушує комерційну таємницю Компанії. Інший можливий варіант – встановлення екрану з цим додатком безпосередньо на території логістичного підприємства.

Впровадження чат-боту несе суттєві витрати для міжнародної логістичної компанії. Проте це збільшить швидкість та якісь роботи операційного персоналу, і, відповідно, дохід підприємства.

Одним із ефективних засобів підвищення мотивації є створення здорової конкуренції між змінами, філіалами тощо. Підсумки можна робити, наприклад, наприкінці тижня чи місяця. При чому нагорода має бути не обов'язково матеріальною. Це може бути дошка переможців, пост у чаті компанії тощо. Перевагою також буде прикріплення до повідомлення конкретних таблиць, діаграм, які підтверджують результати.

Впровадження грейдингової системи є звичним явищем для міжнародних логістичних компаній. Така система може бути не лише оприлюднена на загал, а й фіксована у трудовому договорі. Потенційний працівник зможе ознайомитись з нею вже при прийомі на роботу.

Усе вище зазначене доцільно об'єднати у систему гейміфікації компанії. Впровадження елементів гри у неігрові процеси сприяє підвищенню мотивації операційного персоналу логістичного підприємства. Це ґрунтується на тому, що гравець за незначний період часу отримує певну перемогу, яку подають за допомогою кількісних характеристик. Узгодження мотиваційних процесів з ігровою діяльністю сприяє покращенню роботи персоналу не зменшуючи відповідальності.

3.3. Алгоритм впровадження системи мотивації в міжнародній логістичній компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Для досягнення міжнародним логістичним підприємством своїх цілей необхідно впровадити систему мотивації персоналу. Вона має ґрунтуватись на виявлених під час попереднього моніторингу потребах працівників, а також рівню їх задоволеності.

Упровадження керівником логістичного підприємства системи мотивації має ґрунтуватись на етапах вказаних на рис. 3.4. При цьому важливий кожен із зазначених пунктів. Варто зауважити, що впровадження системи не зупиняється на інформуванні співробітників про нововведення. Наступний аналіз нової системи стимулювання важливий для своєчасного внесення змін.

Критерієм ефективності системи стимулювання працівників у міжнародних логістичних підприємствах вважають створення таких умов, які дають змогу отримати найбільші результати за найменшими витратами.

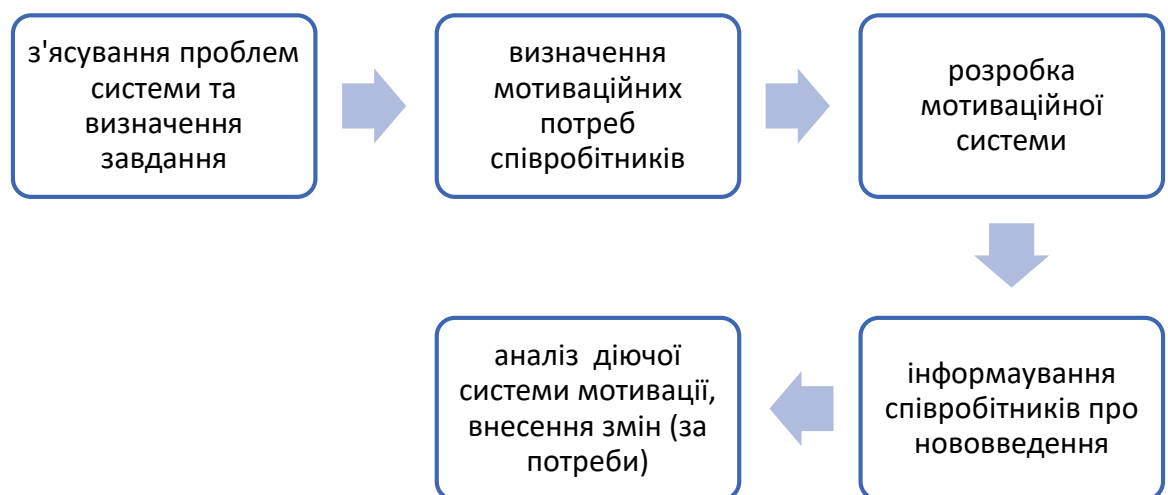


Рис. 3.4. Алгоритм впровадження мотиваційної системи операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проведення системи мотивації персоналу у багатьох міжнародних логістичних компаніях може покладатись на спеціально створений внутрішній підрозділ або зовнішню організацію. Це, зазвичай, вимагає значних витрат ресурсів підприємства.

Розглянемо алгоритм управління системою вмотивованості операційного персоналу складу Київ HUB міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» без створення окремої структури в середині складу чи залученням зовнішньої організації.

У ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» до обов'язків керівника входить створення надійної команди, їх підтримка та заохочення при виконання посадових обов'язків, а також при розв'язуванні нестандартних завдань. На підставі цього рішення про ґрунтовні зміни в системі мотивації приймає керівник складу та саме він бере на себе відповідальність за наслідки її впровадження. Проте поштовхом до цього можуть бути відповідні повідомлення операційного персоналу.

Керівник складу проводить нараду з менеджерами змін для складання плану виявлення проблем. У свою чергу менеджери зміни проводять анкетування, глибинні інтерв'ю з підлеглими, спостерігають за особливостями діючої системи мотивації. Ефективним методом у визначенні проблеми також є проведення оперативних нарад.

Після зібрання, систематизації інформації менеджери зміни ознайомлюють з нею керівника. На брейн штормі виробляються основні стратегії та напрямки покращення діючої системи мотивації операційного персоналу. У випадку, якщо діючу систему не раціонально змінювати, то розробляють нову. На зустрічі також мають бути присутні представники суміжних підрозділів, оскільки зміни одного з них можуть призвести до змін в інших. Одним із важливих аспектів обговорення є матеріальні заохочення, тому присутність бухгалтера та економіста необхідні.

На зустрічах важливо обрати модератора. Доцільно, якщо це буде один із менеджерів зміни чи заступник керівника складу. Під час вибору необхідно

врахувати особисті якості, які необхідні модератору для успішного проведення брейн шторму. До прийняття рішення таких зустрічей може бути декілька, проте усі вони мають бути продуктивними та з думкою про те, що найкращий результат враховує ще й своєчасність прийняття рішення. Після остаточного прийняття рішення керівником складу, менеджери зміни інформують про нього підлеглих. Важливим є подальше спостереження за ефективністю мотивації та своєчасним внесенням змін до неї.

ВИСНОВКИ

Для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства мають покращити якість послуг, використовувати сучасну техніку, скорочувати час на доставку, вдосконалити організаційну систему. Одним із головних напрямків роботи висококваліфікованого менеджера на підприємстві є управління мотивацією персоналу. Професіонал має розглядати розвиток підлеглих як необхідну умову розвитку компанії та створити систему мотивації для їх зростання.

Тобто, для досягнення конкурентоспроможності компанії мають створювати і розвивати власні конкурентні переваги, які в свою чергу збільшать прибутковість та відкриють нові можливості для розвитку.

У ході виконання роботи повністю досягнуто мету. А саме досліджено систему управління мотивацією операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства та шляхи її вдосконалення.

У роботі вирішено наступні завдання: досліджено теоретико-методологічні основи поняття «система мотивації персоналу»; проаналізовано сучасні моделі та особливості системи мотивації операційного персоналу у міжнародних логістичних компаніях; охарактеризовано діяльність та організаційну структуру міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»; здійснено аналіз управління мотивацією операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»; надано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес».

До сильних сторін ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» відноситься великий обсяг послуг, міжнародні зв'язки з усім світом, наявність великої кількості бізнес партнерів, великий досвід на ринку. До слабких сторін можна віднести високий рівень конкуренції на ринку, державні урегулювання та обмеження, економічний та фінансовий спад підприємства. До можливостей

належать масштабування на нові ринки у невеликі міста країни, покращення якості сервісу, а також матеріальних речей: транспортних засобів, устаткування, можливість відкриття нових поштоматів. До загроз відносяться нововведення зі сторони держави законів, що будуть обмежувати діяльність поштової служби, посилення позицій конкурентів на українському ринку, закриття кордонів, нестабільна ситуація в країні, поява нових підприємств-конкурентів.

Отже, міжнародна логістична компанія ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» зараз перебуває у стані реформування, оцінці свої сильних та слабких сторін, зміни наявної стратегії з врахуванням тривалого військового стану в Україні, і, у зв'язку з останнім, змін у попиті споживачів. Усе це зумовлює зниження сукупного доходу організації та її рейтингу серед логістичних компаній. Однією з ланок, яка потребує в процесі змін, є управління мотивацією операційного персоналу підприємства.

У роботі наведено рекомендації щодо покращення системи мотивації операційного персоналу міжнародної логістичної компанії ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес». Серед них: налагодження комунікації між співробітниками компанії (особливу увагу слід приділити комунікації керівник-підлеглий), проведення тимблдингів для формування єдиного колективу, встановлення прозорої системи нарахування бонусів та штрафів, впровадження грейдингової системи оплати праці та гейміфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Махум Z. Теорія мотивації Герцберга. Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/>.
2. Meest. Торговий дім Міст Експрес. URL: <https://ua.meest.com/>.
3. Алькема В. Бізнес-розвідка як сучасний інструмент економічної безпеки логістичних утворень / В. Алькема // Збірник матеріалів Міжвузівської науково-практичної конференції Українського гуманітарного інституту. – Київ-Буча 2011. – С. 17-19
4. Алькема В. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств / В. Алькема, О. Кучмєєв // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2018. - Вип. 4(52). - С. 148-155.
5. Алькема В. Логістична діяльність сфери туристичного бізнесу та її специфіка / В. Алькема // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2017. - Вип. 47. - С. 147-156.
6. Алькема В. Логістичний консалтинг: навчальний посібник/ В. Алькема, О. Кириченко, С. Філатов. - К.: Університет "КРОК", 2020. - 344 с.
7. Алькема В. Сутність категорії "логістична діяльність" в межах системно-діяльнісного підходу/ В.Г. Алькема //Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2019 р.). - Х. : Монограф. - 2019. - С. 272-274.
8. Алькема В. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2017. С. 82–93.
9. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. Escadra Agency. URL: <https://escadra.agency/>.
10. Данюк В., Чернушкіна О. Грейдинг у системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки". 2009. Т. 3, № 4. С. 70–73.

11. Дідур К. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3025/1/1.pdf>.
12. Зенцов В., Тягунова Н. Мотиваційні аспекти формування системи розвитку персоналу у ТОВ«Нова пошта». Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф. молодих вчен. і студентів, м. Львів, 25 січ. 2022 р. Львів. С. 441–444.
13. Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51/48>.
14. Ковбас Г. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2019. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf.
15. Криворотько О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
16. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : "Академвидав", 2003. 416 с.
17. Литвинова О., Пілігрим К. Теоретичне підґрунття формування системи мотивації персоналу на телекомунікаційних підприємствах. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2017. № 3 (21). С. 109–114. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1602/1532>.
18. Літвіновська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Науковий журнал "Економічні горизонти". 2023. № 2 (24). С. 4–15. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286565/280514>.
19. Магопець О. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. № 20 (2). С. 15–21.

20. Мінімальна заробітна плата (2000-2024). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 03.03.2024).
21. Міценко Н., Стецишин М. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. Збірник науково-технічних праць Українського державного лісотехнічного університету. 2005. № 15 (2). С. 268–271.
22. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>.
23. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49.
24. Найкращі логістичні компанії України | Рейтинг WareTeка 2023. WareTeка. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>.
25. Насирова С. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Журнал "Науковий огляд". 2019. № 3 (56).
26. Нова пошта. Головна. URL: <https://novaposhta.ua/>.
27. Пазєєва Г. Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів / Г. Пазєєва, Д. Чижевський // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2019. - Вип. (3) 55. - С. 29-40.
28. Пазєєва Г. Ризики контейнерних перевезень / Г. Пазєєва, А. Хорошенко, О. Кириченко // Formation of Knowledge Economy as the Basis for Information Society: proceeded Paper of the 8th International Scientific Seminar. Part 1. (3-14, 4-11 May, 2019) / by М.М.Iermoshenko, I.Y.Shtuler, Z.B.Zhyvko etc. – Kyiv: IAIS-NAM, 2019. - P. 38-41
29. Пазєєва Г. Управління процесами логістичного обслуговування клієнтів торговельного підприємства / Г. Пазєєва, К. Самчинська // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2017. - Вип. 47. - С. 138-146.

30. Полуніна Д. Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti>.
31. Полюк М. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf.
32. Прищак М., Лесько О. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2016. 150 с.
33. Про Укрпошту. Ukrposhta. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA_5WvBhBAEiwAZtCU72ld9mof8vq2XQ64jjh5mvmMj3xYCSNMU8CXNyKooXoYRjnYDXb3RoCqu0QAvD_BwE.
34. Рейтинг сервісів доставки України – UASpectr. Новини про технології та бізнес | UASpectr. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyng-servisiv-dostavky-ukrayiny/>.
35. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 312 с.
36. Семенова Л., Мірясов А. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Науковий журнал «Молодий вчений». 2016. № 1. С. 150–155.
37. Тзов «Торговий дім „Міст Експрес“». URL: <https://opendatabot.ua/c/36152228>.
38. Тзов «Торговий дім „Міст Експрес“». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36152228/.
39. Тюріна Н., Гой І., Бабій І. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 392 с.
40. Федоришина Л. Мотивація праці: підходи до трактування. Міжнародний науково-виробничий журнал "Сталий розвиток економіки". 2017. № 2 (35). С. 90–95.

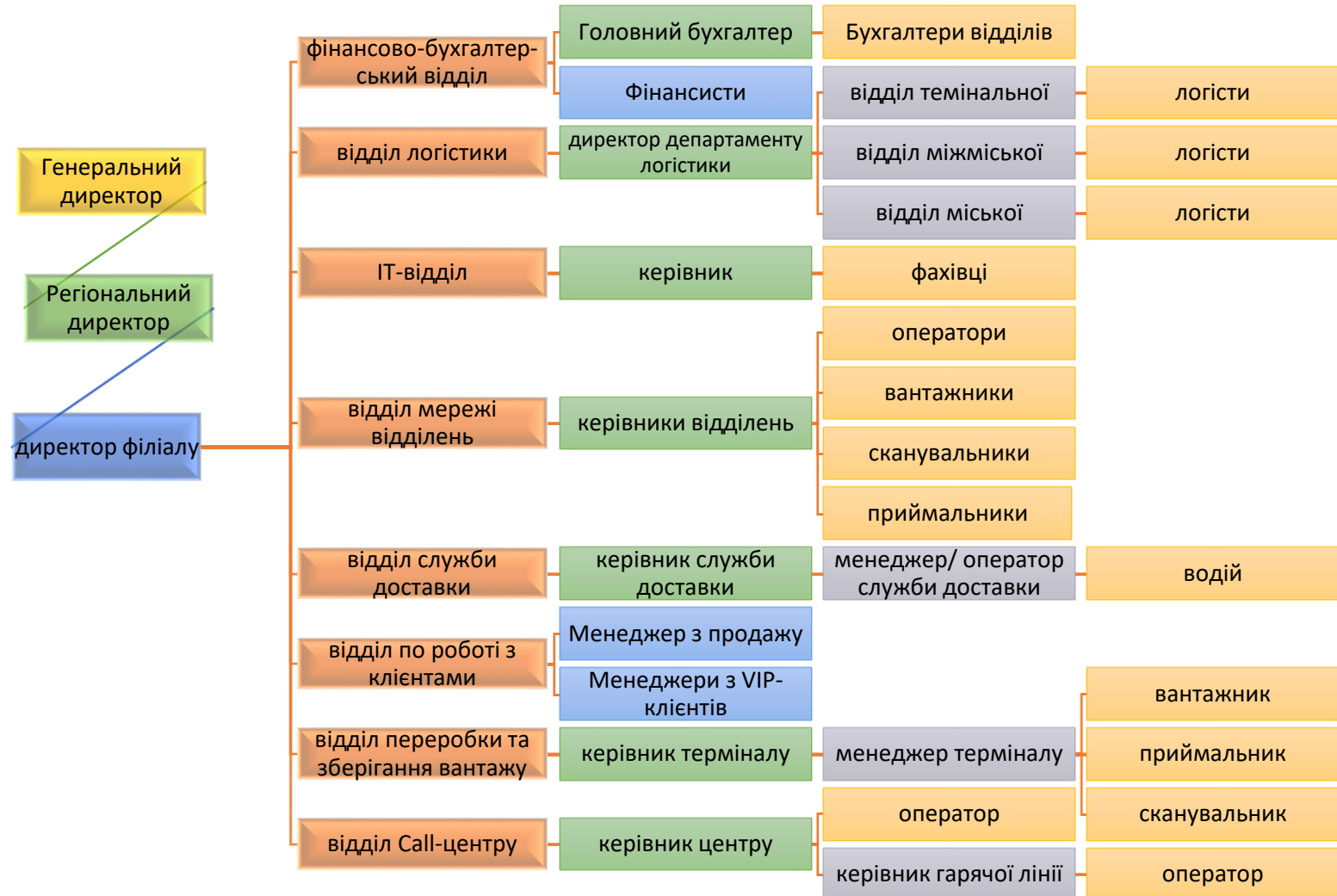
41. Фінансова звітність / Поштові & Транспортні послуги. Meest.Україна. Поштові та Транспортні послуги. URL: <https://ua.meest.com/finansova-zvitnist>.

42. Шевчук О. Кадрова логістика : Електрон. мережне навч. вид. Київ, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba4ae3b0-e555-450d-bc29-d35a9f8b34c2/content>.

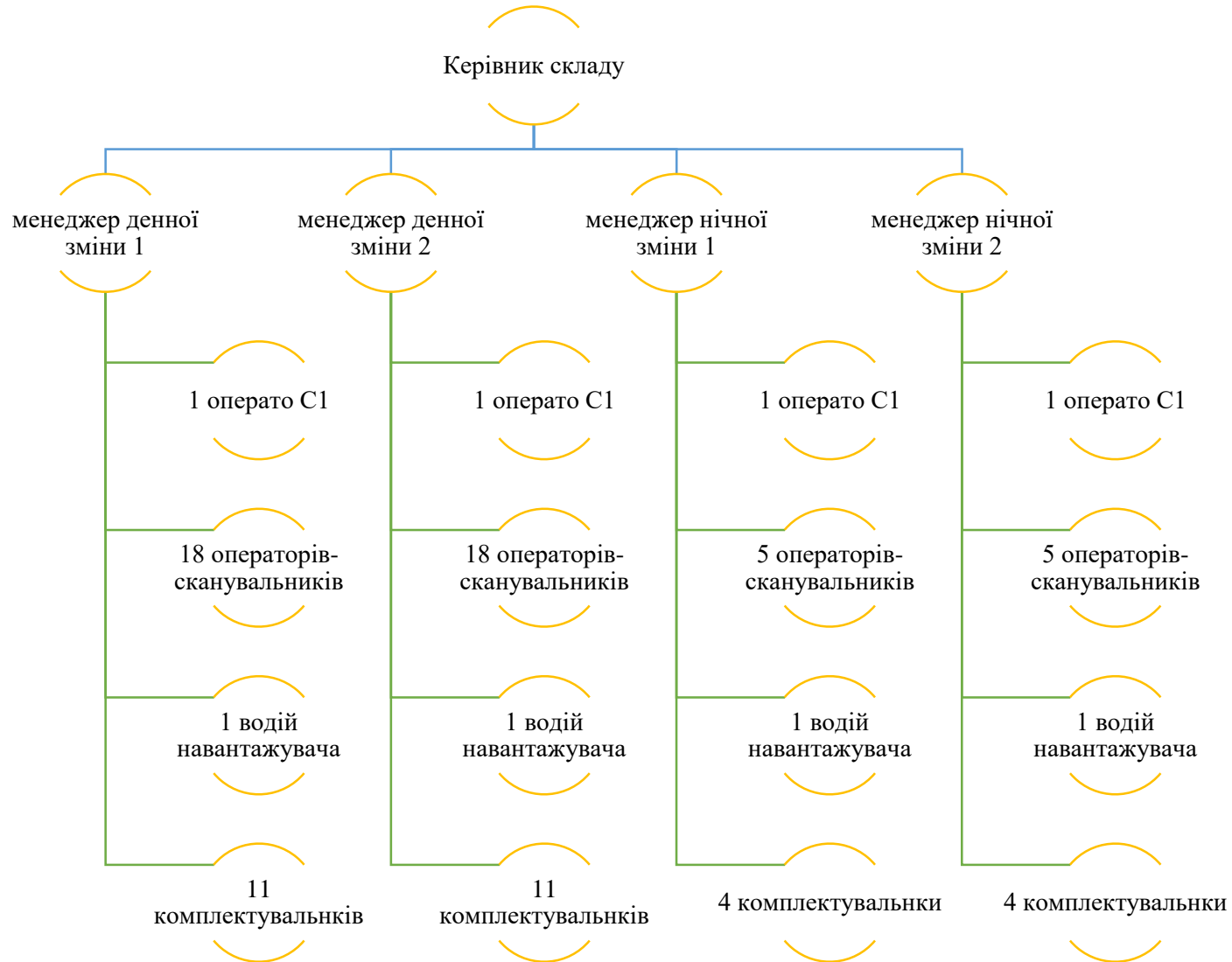
ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»



Особовий склад підрозділу Київ HUB 2022-2024 р.



Додаток В

Анкета щодо визначення вмотивованості операційного персоналу міжнародного логістичного підприємства ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»

1. Як довго Ви працюєте у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»?

- Менше 2 місяців
- 2-6 місяців
- 6-12 місяців
- 1-2 роки
- Більше 2 років

2. На скільки Ви згодні з наступним твердженням:

	Абсолютно згодний/ згодна	Частково згодний/ згодна	Важко відповісти	Не згодний/ не згодна
1) До працівників ставляться як до особистостей.				
2) Керівництво дотримується ділової етики у спілкуванні з Вами.				
3) Мої посадові обов'язки чітко визначені.				
4) Обсяг робіт рівномірно розподілений між усіма працівниками одного рівня.				
5) Я чітко розумію алгоритм отримання підвищення.				
6) Компанія повідомила мені про свою стратегічну мету.				
7) У мене є мотивація допомогти Компанії досягти успіху.				
8) Мене влаштовує моя заробітна плата.				
9) Мене влаштовує мій графік роботи.				
10) Мене влаштовує система бонусів Компанії.				
11) Для мене матеріальна мотивація переважає над нематеріальною.				

3. Укажіть, які способи мотивації є для Вас найбільш ефективними.