

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

Саулюнас Сергій Андрійович

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

На тему: «Розробка дієвої системи мотивації на підприємстві»

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

_____ С.А. Саулюнас

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

к.е.н., доцент

Москаленко Наталя Олександрів

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

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вивчення, аналіз та вирішення проблем такого аспекту підприємства, як система мотивації персоналу. У кваліфікаційній роботі продемонстровано теоретичні аспекти теми та власні доробки для покращення ефективності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ DSV "Logistics", виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка пропозицій щодо покращення якості та ефективності системи мотивації на підприємстві.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі, у першу чергу, було досліджено теоретичні аспекти розробки дієвої системи мотивації на підприємстві, проаналізовано сутність системи мотивації, її методи та ефективність. Проаналізовано підприємство ТОВ DSV "Logistics", його діяльність та характеристики, після чого запропоновано шляхи покращення системи мотивації на підприємстві, а після введення нової системи з повним алгоритмом дій та обґрунтуванням ефективності запропонованих засобів на основі власних ідей та розрахунків.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 63 сторінки, 9 рисунків, 12 таблиць, 2 додатків.

Ключові слова: підприємство, мотивація, система, оцінка, персонал, менеджмент, операція.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at studying, analyzing and solving the problems of such an aspect of the enterprise as the personnel motivation system. The qualification work demonstrates the theoretical aspects of the topic and own developments to improve the efficiency of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to analyze the personnel motivation system at DSV Logistics LLC, identify its strengths and weaknesses, and develop proposals for improving the quality and efficiency of the motivation system at the enterprise.

To achieve this goal, the qualification work first of all investigated the theoretical aspects of developing an effective motivation system at the enterprise, analyzed the essence of the motivation system, its methods and effectiveness. The company DSV Logistics LLC, its activities and characteristics were analyzed, after which the ways to improve the motivation system at the company were proposed, and after the introduction of a new system with a complete algorithm of actions and justification of the effectiveness of the proposed tools based on their own ideas and calculations.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 63 pages, 9 figures, 12 tables, 2 appendices.

Keywords: enterprise, motivation, system, evaluation, personnel, management, operation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Зміст та сутність мотивації персоналу на підприємстві	7
1.2 Форми та методи мотивації персоналу на підприємстві.....	13
1.3 Формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “DSV LOGISTICS”).....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ “DSV Logistics”	22
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ТОВ “DSV Logistics”	28
2.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ “DSV Logistics”	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ ”DSV LOGISTICS”	39
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	39
3.2. Алгоритм впровадження нової системи мотивації	44
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих засобів	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми - в сучасних умовах ефективна система мотивації персоналу на підприємстві є однією з ключових умов успішної роботи в будь-якій галузі. У зв'язку з цим, питання вдосконалення систем мотивації на підприємствах стає дедалі більш актуальним, враховуючи дуже швидкий темп появи новітніх технологій, які покращують ефективність підприємства. Тому зараз підприємства важливо слідкувати за психічним станом та бажанням їх працівників покращувати свою ефективність, що для підприємства дуже важливо, для прискорення роботи підприємства, підвищення продуктивності та економії витрат.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ DSV "Logistics", виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка пропозицій щодо покращення якості та ефективності системи мотивації на підприємстві. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи мотивації на прикладі ТОВ DSV "Logistics" – однієї з провідних логістичних компаній в світі. З 1976 року DSV виросла в компанію, яка є третім за величиною постачальником глобальних рішень у сфері транспорту і логістики. DSV об'єднує тисячі компаній зі світом автомобільним, морським і повітряним шляхом, щодня. Глобальний постачальник транспортних і логістичних послуг, маючи офіси в більш ніж 80 країнах, 1600 терміналів і складських комплексів, понад 75000 високкваліфікованими фахівцями і міжнародну мережу партнерів і агентів, є постачальником глобального масштабу, що пропонує послуги по всьому світу.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі завдання:

- Сформовано теоретико-методичні основи про зміст на сутність системи мотивації на підприємстві.
- Оцінена та проаналізовано ефективність системи мотивації на ТОВ DSV "Logistics".
- Удосконалено систему мотивації ТОВ DSV "Logistics".

Об'єктом дослідження є аналіз та вдосконалення системи мотивації на ТОВ DSV "Logistics" з метою покращення якості та ефективності цієї системи.

Предметом дослідження є система мотивації підприємства.

В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження як, аналіз, порівняння, синтез, спостереження, узагальнення, пояснення.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи, буде виконуватися за допомогою наукових робіт, посібників та іншої наукової літератури, а також надання правильного виду за допомогою методичних рекомендацій. Питання організації та удосконалення логістичної діяльності розглядають в своїх роботах вітчизняні і зарубіжні вчені.

Отже, результатом кваліфікаційної роботи буде розробка комплексної стратегії покращення системи мотивації ТОВ DSV "Logistics", яка дозволить забезпечити більш якісну і ефективну логістичну діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та сутність мотивації персоналу на підприємстві

У науковій літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Одним з найважливіших аспектів ефективності праці є особисте відношення людини до праці, її трудова поведінка. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною силою в різних напрямках.

Під поняттям мотивація розуміється одна з основних функцій менеджменту. Під ним розуміють процес свідомого й відповідного впливу на поведінку людини на робочому місці. У загальному вигляді мотивація - це сукупність спонукань, які спонукають людей до певних дій. Ці сили можуть бути зовнішнього і внутрішнього походження і змушують людину свідомо чи несвідомо виконувати певні дії [21]. Також деякі науковці визначають термін мотивацію як, певні сили, які змушують людей діяти, наполегливо працювати, досягати встановлених цілей [12]. Дані сили можуть бути зовнішнього та внутрішнього походження, змушувати працівника свідомо чи несвідомо діяти. Роль мотивації є надзвичайно важливою як для окремого співробітника, так і для підприємства у цілому.

Трудова поведінка - це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка - внутрішній [9]. Це охоплює такі аспекти, як професійна етика, відносини з колегами, ставлення до роботи, виконання завдань і спілкування з керівництвом. Трудова поведінка може впливати на робочий процес і мотивацію з декількох причин.

Продуктивність: Ефективна трудова поведінка сприяє збільшенню продуктивності. Коли працівники виконують свої обов'язки з відповідальністю і дисципліною, це допомагає досягати кращих результатів. Наприклад, якщо працівник завчасно приходить на роботу, виконує свої

завдання якісно і вчасно, то це допомагає підвищити продуктивність всієї команди.

Робочий клімат: Робоча поведінка впливає на атмосферу на робочому місці. Позитивне ставлення, взаємоповага та співпраця сприяють створенню здорового робочого середовища, впливаючи на загальну ефективність колективу [10]. Наприклад, коли співробітники підтримують один одного, допомагають один одному у складних завданнях або просто зберігають позитивний настрій, це створює командний дух і сприяє кращій співпраці. Ставлення до праці характеризується прагненням (або відсутністю бажання) людини максимально використовувати свої фізичні та розумові сили, використовувати свій досвід і знання, а також здатність досягати певних результатів від кількісної та якісної праці. Це проявляється в поведінці, мотивації та оцінці роботи.

Мотивація персоналу є основним інструментом забезпечення оптимального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу підприємства. При цьому основною метою мотиваційного процесу є максимізація прибутку від використання наявних на підприємстві трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та результативності діяльності підприємства [7].

Необхідно зауважити, що сучасні високоефективні системи мотивації праці базуються на двох основних поняттях: «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня та зовнішня). Набір потреб кожної людини, головним чином, визначається її місцем у соціальній ієрархії та здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості вказаних аспектів породжує першу проблему мотивації. Друга проблема полягає у тому, що задоволення однієї й тієї ж потреби у різних людей може потребувати діаметрально протилежних підходів і дій, тому для кожного працівника повинен бути індивідуальний підхід. Третьою проблемою мотивації є специфічні особливості існування самої організації, де взаємозалежність робіт, що призводить до боротьби за обмежені ресурси, дублювання функціональних обов'язків, проблеми

комунікації, нестача повної та достовірної інформації про роботу кожного працівника тощо, вельми ускладнюють процес мотивації [15].

Як важлива функція управління мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до праці, через формування мотивації поведінки, для досягнення поставлених цілей. У процесі мотивації підлеглих до праці передбачається використання взаємопов'язаних категорій у певній послідовності: потреби людей – їхні інтереси – мотиви діяльності – дії [23].

Серед завдань, які керівництво може вирішити за допомогою мотивації, можна назвати: визнання праці високопродуктивних працівників з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонструє позитивне ставлення компанії до високої продуктивності праці працівників; Заохочувати співробітників за результативність роботи та визнання; Покращуйте моральний дух співробітників за допомогою програми, покращуйте моральний дух співробітників за допомогою відповідних форм визнання, забезпечуйте процеси, які покращують трудову діяльність співробітників. Завдяки вмілому використанню мотивації керівники можуть розвинути чітке розуміння поведінки своїх підлеглих і того, як отримати від них найкращі результати [11].

Основними завданнями мотивації були узагальнені саме:

- Спонукання до дії: мотивація дає людям необхідний поштовх, щоб розпочати роботу над цілями та завданнями, вона допомагає подолати інерцію та апатію, а також підтримувати стійкість перед труднощами.
- Підвищення продуктивності: мотивовані працівники більш активні, цілеспрямовані та результативні, краще концентруються на завданнях, витрачають менше часу на прокрастинацію і генерують більше ідей.
- Покращення якості роботи: мотивовані працівники прагнуть до досконалості, шукають кращі способи виконання роботи та роблять менше помилок. Робота мотивованих працівників відрізняється більшою ретельністю, відповідальністю та увагою до деталей.

– Підтримка ентузіазму та залученості: мотивація допомагає людям отримувати задоволення від роботи та відчувати себе частиною команди, що робить атмосферу в колективі більш позитивною, згуртованою та продуктивною.

– Зниження плинності кадрів: добре мотивовані люди рідше шукають нову роботу, якщо вони задоволені своїми умовами праці та перспективами розвитку, це економить час та ресурси компанії, пов'язані з наймам та навчанням нових співробітників.

У рамках проектування організаційної структури підприємства визначають основні напрямки його діяльності, створюють органи керування, здійснюють департаментизацію, ухвалюють рішення щодо видів організаційної структури, кількості рівнів керування, нормах керованості, ступеня централізації в керуванні, а також розробляють регламентуючі документи. Всі перераховані елементи проектування мають значний вплив на мотивацію менеджерів і робітників фірми та визначають форми поведінки і напрямки діяльності та прояви активності персоналу та керівників. Наприклад, вплив на мотивацію працівників тільки одного елемента проектування організації - кількості рівнів управління. При високій (глибокій) структурі управління (великій кількості рівнів управління) для організації характерна розвинена ієрархія системи влади; повільне, але обґрунтоване й скоординоване розв'язання виникаючих проблем; віддаленість вищого керівництва від виконавців; пасивність і інерційність мислення та дій персоналу; відчуття співробітниками почуття захищеності. Менеджери та працівники в організаціях з невеликою кількістю управлінських рівнів (невеликі або плоскі організаційні структури) мотивовані дуже по-різному. У таких організаціях частіше формуються вертикальні комунікації, а відстань між вищим керівництвом і лінійними підрозділами є меншою. Через високу завантаженість керівників та їхню неспроможність контролювати всіх підлеглих, керівники серйозно ставляться до підбору персоналу і делегують завдання та повноваження своїм підлеглим. Персонал мотивований на прояв

самостійності, ініціативи; більшою мірою реалізуються потреби людей у повазі, самовираженні, у меншій - почуття захищеності, причетності, тому що працівники змушені самостійно ухвалювати рішення щодо виникаючих проблем.

При детальному аналізі можна побачити безліч способів спонукання працівників у трудовій діяльності. Спочатку слід визначити систему по розподілу всіляких благ усередині найманих працівників в країні, в якій слід врахувати об'єктивну ситуацію в економіці. Сюди відносять механізми попиту та пропозиції в межах ринку праці, забезпечення яких-небудь гарантій в оплаті праці та прийоми захисту від негативних явищ ринкової кон'юнктури, система податкового регулювання в оплаті праці, визначення частки зарплати працівника в ВВП і багато інших [9].

Стимулювання – це методи впливу на працівника з метою задоволення певних потреб. Ці методи спрямовані на спонукання працівника до поліпшення його трудової діяльності. Якщо провести більш поглиблений аналіз різних методів стимулювання, то стає можливим виділення інших аспектів класифікації. Тут варто почати з основної, а також додаткової заробітної плати за працю. У світі основна заробітна плата визначається виробленою роботою за тарифними ставками. Однак додаткова зарплата є заохоченням за досягнуті позитивні результати, які перевершують очікуваний результат від діяльності працівника, що дозволяє поліпшити загальний результат виробництва. Під механізмом мотивації розуміється комплексна система взаємопов'язаних форм і методів, застосовуваних інструментів і схем впливу на працівників, які забезпечують зацікавленість працівника в підсумкових результатах діяльності компанії через надання впливу на його трудову діяльність [9]. Мета мотиваційного механізму – сформувати або активізувати стан особистості, яке визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації [6]. В цілому мотиваційний механізм включає два основних елементи: механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (спонукання

і примусу) і механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності. У мотиваційних механізмах задоволеність роботою відіграє роль регулятора. По відношенню до мотивації вона може стабілізувати або викликати зміни в її структурі; по відношенню до трудової поведінки - підвищувати або знижувати активність працівників. Важливим проявом задоволеності роботою є формування лояльності та прихильності до організації, що включає в себе позитивну оцінку працівниками свого перебування в організації, готовність діяти в інтересах організації для досягнення її цілей та бажання залишатися частиною організації. Загалом, розробка механізмів мотивації працівників в організації - це процес визначення основних форм і методів взаємодії між об'єктом мотивації (працівником) та організацією. В цілому, побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації. Мотиваційний механізм зображено на рис. 1.1.



Рис.1.1 Мотиваційний механізм

Джерело: Створено автором на основі [18]

Показником результативності мотиваційного механізму є рівень задоволеності працею, що досягається працівником, який являє собою оцінку

якості трудової діяльності за критеріями задоволення значущих та актуальних потреб працівника. Мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися з урахуванням особливості персоналу підприємства, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації його співробітників, а також враховувати наявну структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організацію всередині і ззовні, і сформувалися на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.

1.2 Форми та методи мотивації персоналу на підприємстві

Проаналізувавши поняття "мотивація" та його основні характеристики, стає зрозумілим, що під цим поняттям слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників для залучення, мотивації та натхнення працівників компанії з метою підвищення ефективності та продуктивності праці.

Тому основними завданнями менеджменту є виявлення кола інтересів та потреб усіх співробітників, що дозволить сформувати оптимальну систему мотивації працівників. Далі слід розібрати різні форми мотивації та як їх використовувати. Форми мотивації - це різноманітні способи, за допомогою яких людина може бути стимульована до досягнення певних цілей або здійснення певних дій. Вони можуть бути внутрішніми (внутрішня мотивація) або зовнішніми (зовнішня мотивація). Ось деякі типи форм мотивації (рис. 1.2).

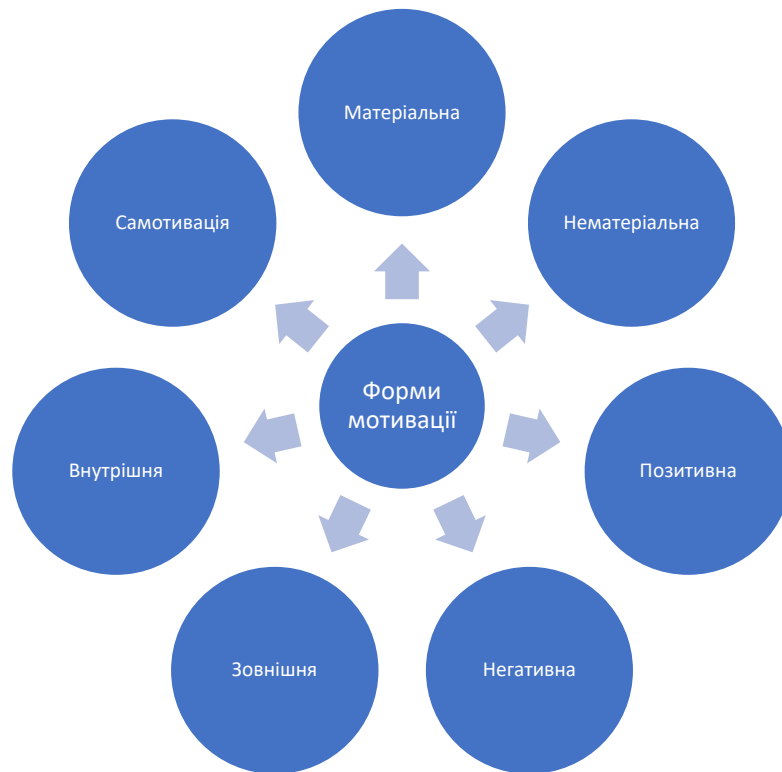


Рис. 1.2 Форми мотивації

Джерело: Створено автором на основі [20]

Як було зазначено раніше мотивація - ключовий фактор, що визначає ставлення до досягнення цілей та виконання завдань. Це психологічний механізм, який приводить нас до дії, допомагає подолати перешкоди і досягти успіху. У своїй різноманітності як видно з рисунку 1.2 мотивація може бути поділена на кілька форм, які включають в себе матеріальну, нематеріальну, позитивну, негативну, зовнішню, внутрішню та самомотивацію. Кожна з цих форм мотивації впливає на поведінку та результативність працівників у різних ситуаціях.

Матеріальна мотивація: Це тип мотивації, коли людина стимулюється зовнішніми матеріальними факторами, такими як гроші, подарунки, бонуси, підвищення заробітної плати тощо. Матеріальна мотивація може бути дуже ефективною, особливо в сферах, де фінансові стимули є ключовим чинником.

Нематеріальна мотивація: Це форма мотивації, коли стимулюючими факторами є нематеріальні винагороди, такі як визнання, похвала, можливість професійного зростання, відчуття задоволення від виконаної роботи тощо.

Позитивна мотивація: Це те, що спонукає людину до досягнень через прагнення до приємних результатів або винагород. Це може бути, наприклад, бажання отримати похвалу, визнання або задоволення від самого процесу досягнення мети.

Негативна мотивація: Це коли людина стимулюється бажанням уникнути неприємних наслідків або покарань. Наприклад, страх втратити роботу або отримати погану оцінку може бути негативною мотивацією.

Зовнішня мотивація: Це коли стимули знаходяться поза самою людиною, наприклад, з боку керівництва, колег, родини або соціального середовища.

Внутрішня мотивація: Це коли стимули виникають в самій людині, оснований на її внутрішніх цінностях, переконаннях та інтересах. Людина діє не тільки заради зовнішньої нагороди, але і через внутрішню задоволеність і внутрішні цілі [12].

Самомотивація: Це здатність людини стимулювати себе до досягнень без зовнішніх стимулів. Самомотивовані люди мають внутрішні джерела енергії та мотивації, що дозволяє їм продовжувати працювати наполегливо і досягати своїх цілей [6].

Давайте розглянемо кожен з цих форм детальніше, щоб краще зрозуміти, як вони працюють і як можна використовувати їх для досягнення своїх цілей (табл. 1.3).

Табл. 1.3

Приклади, переваги та недоліки форм мотивації

Визначення	Приклади	Переваги	Недоліки
Матеріальна	Заробітна плата, бонуси, премії, матеріальна допомога, соціальний пакет	Проста і зрозуміла, має прямий вплив на рівень життя.	Може втрачати свою ефективність з часом, не завжди веде до довгострокової залученості
Нематеріальна	Подяка, визнання, нагородження, кар'єрний	Здатна стимулювати внутрішню мотивацію,	Може бути складнішою у впровадженні,

	ріст, можливість саморозвитку, гнучкий графік роботи, зворотний зв'язок	веде до кращого задоволення роботою	потребує індивідуального підходу
Позитивна	Похвала, заохочення, визнання успіхів, створення сприятливої атмосфери	Підвищує настрій, продуктивність, креативність	Може бути неефективною для людей, які не реагують на позитивні стимули
Негативна	Погрози, покарання, штрафи, критика	Може давати швидкий результат, але не рекомендується для довгострокового використання	Знижує мотивацію, веде до демотивації та незадоволеності
Зовнішня	Матеріальна та нематеріальна мотивація, контроль з боку керівника.	Може бути ефективною для людей, які не мають стійкої внутрішньої мотивації.	Не веде до самостійності та відповідальності
Внутрішня	Інтерес до роботи, бажання досягти успіху, саморозвиток, відповідальність.	Найбільш стійка та довгострокова мотивація	Може бути складною у розвитку
Самотивація	Постановка цілей, планування, самоконтроль, самооцінка	Веде до самостійності, відповідальності, високої продуктивності	Потребує самодисципліни та наполегливості

Джерело: узагальнене автором

Форми мотивації, такі як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня та самотивація, грають ключову роль у стимулюванні ефективності та продуктивності на підприємстві. Матеріальна мотивація може бути корисною для стимулювання працівників зовнішніми фінансовими стимулами, такими як бонуси та підвищення зарплати. Проте вона не завжди є довгостроково ефективною, оскільки може призвести до зниження мотивації, коли винагорода перестає бути новою чи стимулюючою. Нематеріальна мотивація, така як визнання, можливість професійного зростання та особисте задоволення, може бути важливою для забезпечення високого рівня мотивації серед працівників на підприємстві. Позитивна

мотивація сприяє підвищенню енергії та ефективності, тоді як негативна мотивація може призвести до стресу та невдоволення. Зовнішня мотивація залежить від стимулів, які надаються ззовні, тоді як внутрішня мотивація базується на внутрішніх цінностях та мотиваційних факторах. Самомотивація є ключем до внутрішнього задоволення та успіху, тому що людина може стимулювати себе навіть за відсутності зовнішніх факторів. У професійному середовищі важливо розуміти, як ці різні форми мотивації впливають на працівників і як їх можна ефективно використовувати для підвищення продуктивності, збільшення енергії та покращення робочого середовища. Збалансоване поєднання різних форм мотивації може сприяти забезпеченню оптимальних умов для досягнення цілей компанії та підтримки високого рівня мотивації співробітників.

Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та стримують розвиток підприємства. Існують підходи до побудови системи мотивації персоналу: адміністративний, технічний, ресурсний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропометричний, патріархальний.

Існує безліч методів, які можуть бути використані для стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності та задоволеності від роботи. Щоб краще розібратися у цьому питанні, було розроблено таблицю 1.4 з класифікацією методів мотивації, що допоможе зрозуміти різноманітність підходів до стимулювання працівників на робочому місці. Наведена таблиця розподілена за різними категоріями та включає різноманітні методи мотивації, що можуть бути застосовані на підприємстві. Це допоможе керівництву знайти оптимальні рішення для підвищення ефективності та задоволення працівників в робочому процесі. В таблиці 1.4 продемонстровано деякі основні класифікації методів мотивації.

Табл. 1.4

Класифікація методів мотивації персоналу

За способом впливу	<ul style="list-style-type: none"> – Примушення – Винагородження
За економічним змістом	<ul style="list-style-type: none"> – Матеріальні – Нематеріальні
За місцем виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – Зовнішні – Внутрішні
За спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> – Позитивні – Негативні
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> – Економічні – Організаційні – Соціальні – Морально-психологічні
За суб'єктом	<ul style="list-style-type: none"> – Самомотивації – Сторонні мотивації

Джерело: узагальнене автором на основі [6,8]

Після аналізу таблиці з класифікацією методів мотивації стає очевидним, що існує широкий спектр підходів до стимулювання працівників на підприємстві. Кожен метод має свої переваги та обмеження, але взаємодія різних форм мотивації може забезпечити більш ефективний результат. Важливою є гнучкість та адаптивність підприємства до потреб свого персоналу, а також постійний моніторинг ефективності вжитих заходів. Врахування індивідуальних особливостей працівників, а також організаційних потреб, допоможе визначити оптимальний набір методів мотивації для досягнення цілей підприємства та підтримання високого рівня продуктивності та задоволеності на робочому місці.

1.3 Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Формування системи мотивації персоналу повинне ґрунтуватися на принципах: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість, орієнтація на кінцевий результат. Мотивація персоналу формується під впливом стилю

управління, соціальних пакетів, корпоративної культури та системи винагород. Основними складовими мотивації, що визначають поведінку людини, є мотиви, потреби, стимули та інтереси. За допомогою ефективної мотивації керівництво компанії може залучати талановитих фахівців, досягати поставлених цілей, знижувати плинність кадрів, покращувати психологічний клімат і посилювати командну роботу. Етапи мотиваційної системи підприємства наведено на рис. 1.5.

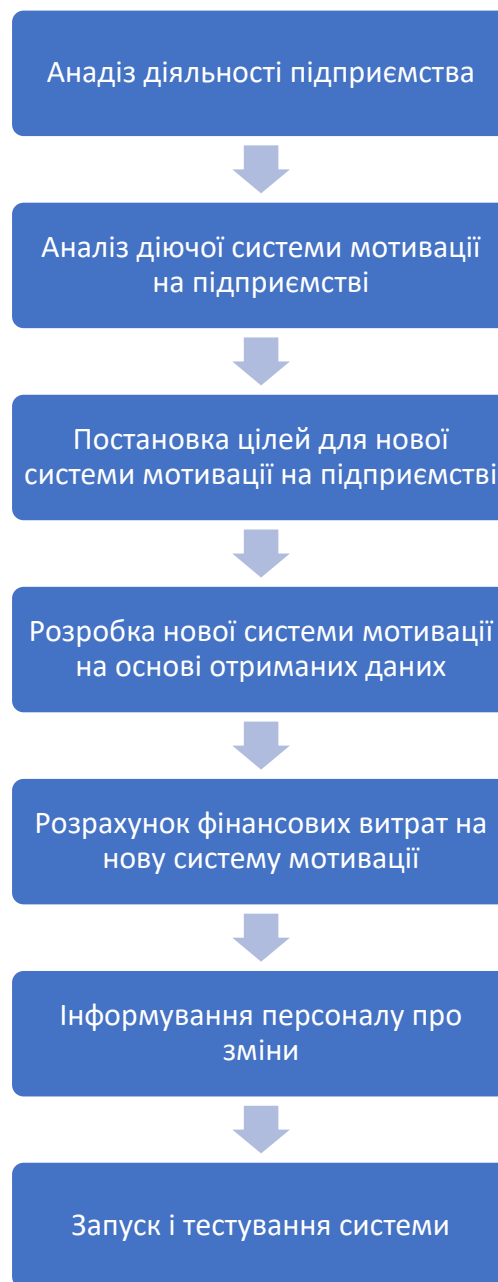


Рис. 1.5 Етапи формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: узагальнене автором

Формування систем мотивації персоналу повинно ґрунтуватись на таких принципах:

1) Загальність цього підходу передбачає врахування всіх можливих факторів, таких як організаційні, правові, технічні, фізичні, соціальні, етичні та соціологічні, для забезпечення позитивного результату. Всі ці фактори повинні взаємодіяти в комплексі, що забезпечує досягнення позитивного впливу.

2) Систематичний підхід передбачає виявлення та усунення дисбалансу між різними факторами системи мотивації. Це сприяє створенню внутрішньо збалансованої системи мотивації, яка діє ефективно в інтересах організації.

3) Регламентація. Встановлення правил є частиною регулювання. Це означає визначення порядку дій з інструкціями, правилами та положеннями та контроль за їх дотриманням. Тому важливо розрізняти зони, де працівники повинні суворо виконувати інструкції та бути під контролем, від областей, де працівники можуть мати свободу дій та проявляти ініціативу. Крім того, необхідно встановити чіткі критерії оцінки кінцевих результатів роботи, щоб забезпечити належну оцінку праці працівника. Проте нормативно-правові акти не повинні обмежувати творчі підходи, що також необхідно враховувати при визначенні заробітної плати працівників.

4) Спеціалізація - це призначення певних функцій і завдань підрозділам підприємства та конкретним працівникам згідно з принципом раціоналізації. Спеціалізація стимулює підвищення продуктивності праці, покращення ефективності та забезпечує підвищення якості виконаної роботи.

5) цілеспрямована творчість. Цей принцип означає, що система мотивації компанії повинна надавати можливість працівникам демонструвати творчий підхід. Це також винайдення нових виробничих технологій і прикладного обладнання, пошук нових, більш оптимальних рішень у сфері організації та управління виробництвом. Виходячи з результатів творчої діяльності всього підприємства, структурних підрозділів і кожного працівника, необхідно планувати матеріальне і духовне стимулювання.[21];

6) Фокус на результаті. Система мотивації не може існувати для власної особи. Її мета полягає у тому, щоб підштовхувати працівників до досягнення поставлених перед підприємством цілей.

7) Простота і зрозумілість. Система мотивації повинна бути зрозуміла кожному учаснику - від рядового співробітника до керівника. Якщо співробітники не можуть самостійно зрозуміти, розрахувати або виміряти систему, це означає, що ефективність мотивації втрачена наполовину.

8) Керований і гнучкий. Якщо змінюється ринкова ситуація або внутрішні умови компанії, або якщо мета і місія відділу оновлюються, система мотивації повинна негайно реагувати на ці зміни.

Таким чином, неможливо забезпечити ефективність системи мотивації співробітників компанії без постійного, комплексного і систематичного вдосконалення, враховуючи вплив мотиваційних факторів і практик, представлених рядом сучасних методів, видимих і невидимих. Тільки комплексна і збалансована система мотивації може надати кожному співробітнику багато можливостей і створити всі необхідні умови для повного розвитку свого потенціалу і постійного вдосконалення своїх професійних якостей і особистості під час роботи. Тому створення сучасної та високоефективної силової установки є стратегічно важливим завданням, яке, без перебільшення, багато в чому визначає успіх динамічного розвитку всього підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “DSV LOGISTICS”

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ “DSV Logistics”

З 1976 року DSV перетворилася на компанію, яка є третім у світі постачальником рішень у сфері транспортування та логістики. DSV щодня об'єднує тисячі компаній по всьому світу наземним, морським і повітряним транспортом. Глобальний постачальник транспортних і логістичних послуг, що має офіси в більш ніж 80 країнах, 1600 терміналів і складських комплексів, понад 75 000 висококваліфікованих фахівців і міжнародну мережу партнерів і агентів, фактично глобальний постачальник, який надає послуги по всьому світу . У табл. 2.1 узагальнена основна інформація про підприємство DSV Logistics в Україні.

Табл. 2.1

Загальна юридична інформація DSV Logistics

ЄДРПОУ:	38857571
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА" (ТОВ"ДСВ ЛОГІСТИКА")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	03134, місто КИЇВ, вулиця ДЗЮБИ ІВАНА, будинок 7- Д Запис в ЄДР: 03134, м. Київ, вул. Дзюби Івана, буд. 7, Літера "Д"
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	19.09.2013 Номер запису: 13391020000009046
Уповноважені особи:	Поцілуєнко Андрій Владилєнович - підписант (керівник; 19.09.2013)
Бухгалтер:	САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА (станом на 28.07.2023)

Продовження таблиці 2.1	
Статутний капітал:	5 337 750.00 грн
Засновники:	ДСВ ДОРОЖНІЙ ХОЛДІНГ А/С Данія, Ховетгаден 630,2640 Гедехусен Внесок: 5 337 750.00 грн, 100%
Види діяльності:	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 68.31 Агентства нерухомості

Джерело: узагальнене автором

Власність DSV A/S занесена до NASDAQ у Копенгагені та входить до індексу C20 як одна з 20 компаній, акції яких торгуються найактивніше на фондовій біржі в Копенгагені. DSV Panalpina A/S є материнською компанією, і організацію розділено на три підрозділи: DSV Air & Sea, DSV Road і DSV Solutions.

DSV Road є однією з трьох провідних компаній, що здійснюють логістичні послуги в Європі. Щодня понад 20 000 вантажних автомобілів готові перевозити товари швидким, ефективним, гнучким і екологічно чистим способом по всій Європі.

DSV Air & Sea пропонує альтернативні маршрути та гнучкі графіки, щоб задовольнити навіть найвибагливіші логістичні запити по всіх куточках світу. Обороти надання послуг обслуговування понад 1,300,000 TEU морських вантажів і 600 000 тон повітряних вантажів щороку.

У DSV Solutions співпрацює з клієнтами в розробці та наданні логістичних рішень, підвищуючи ефективність за рахунок збільшення продуктивності роботи та рентабельності. У керуванні понад 300 складів із загальною площею 4,700,000 м².

DSV велика міжнародна компанія, яка має дуже велику кількість видів діяльності та послуг в яких вона приймає участь або напряду надає своїм клієнтам. На рис. 2.2 можна побачити основні види послуг, яка надає DSV “Logistics”.

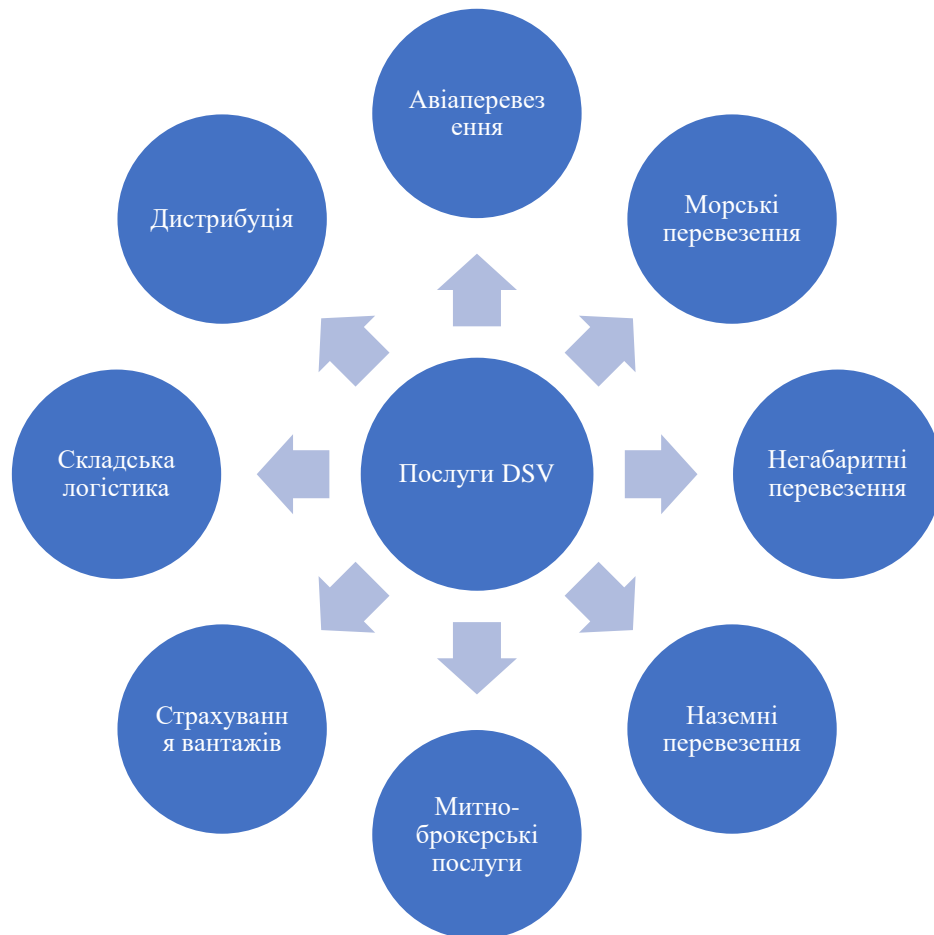


Рис. 2.2 Послуги, що надає DSV Logistics

Джерело: узагальнене автором

Бізнес-стратегія для місцевої компанії полягає в розвитку та зміцненні свого бізнесу на місцевому ринку шляхом придбань та органічного зростання. Метою є набуття статусу провідного постачальника, який задовольняє потреби клієнтів у транспортних та логістичних послугах, націлюючись на значне зростання та будучи одними з найвигідніших як, у логістичній галузі так і в інших. Бачення DSV підтримується чотирма стратегічними напрямками, які визначають їх амбіції:

Нашою метою є набуття статусу провідного постачальника, який задовольняє потреби клієнтів у транспортних та логістичних послугах,

націлюючись на значне зростання та будучи одними з найвигідніших у нашій галузі. Бачення DSV підтримується чотирма стратегічними напрямками, які визначають наші амбіції:

- Клієнти підприємство пропонуємо своїм клієнтам глобальні та конкурентоспроможні транспортні та логістичні послуги стабільно високої якості.
- Зростання підприємство активно прагне прибуткового зростання, збалансованого між стійким над ринковим органічним зростанням та активним підходом до придбання.
- Операційна досконалість. Операційна досконалість у бізнес-процесах має вирішальне значення для того, щоб працювати з найвищою продуктивністю, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможними та надавати своєчасні та якісні послуги клієнтам.

Організація управління здійснюється наступним чином, ТОВ «DSV Logistics» має горизонтальну організаційну структуру, де вище керівництво спрямовує діяльність (Рис. 2.3)



Рис. 2.3 Ієрархія організації управління вищого керівництва ТОВ «DSV Logistics»

Джерело: узагальнене автором

Фінансові результати ґрунтуються на місцевих правилах GAAP та узгоджуються із річним звітом. У 2021 році обсяги обороту та операційного прибутку (ЕВІТ) ТОВ «ДСВ Логістика» збільшила порівняно з 2020р. на 82,63% та 76,65% відповідно. Перш за все таке зростання спричинене ефективними продажами послуг, особливо у секторах авіаперевезень, морських перевезень та складської логістики (табл 2.4).

Табл. 2.4

Обсяги обороту та операційного прибутку (ЕВІТ) ТОВ «ДСВ Логістика»

	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	423801 UAH	487 513UAH
Фінансовий результат від операційної діяльності/ЕВІТ	68 260 UAH	46 762UAH
Операційні витрати	355 541UAH	440 751 UAH

Джерело: узагальнене автором

Основні джерела забезпечення ліквідності ТОВ «ДСВ Логістика» це активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань та наявні зобов'язання. ТОВ «ДСВ Логістика» демонструє відповідальність у рамках договірних взаємостосунків з усіма партнерами (понад 2500 діючих договорів).

DSV Logistics відповідально ставиться до питань охорони навколишнього середовища. DSV Logistics прагне менше використовувати паливно-енергетичні ресурси та прагне оптимізувати використання паперу та картриджів, оптимізує використання паперу, чорнильних картриджів, пластикового посуду та інших матеріалів. З цією метою ведеться робота з впровадження системи електронного документообігу та скорочення зайвих процедур документообігу.

Проводиться робота зі скорочення зайвих процедур документообігу. Також ведеться робота з підвищення обізнаності співробітників. Проводиться робота з підвищення обізнаності працівників щодо необхідності збору та утилізації використаних батарейок. Для цього на підприємствах встановлені спеціальні контейнери та укладені договори на утилізацію зі спеціалізованими компаніями.

На підприємстві також є виведені з експлуатації (зламани та морально застарілі) основні фонди, довгострокові матеріальні активи малої вартості, підприємства малого та середнього бізнесу тощо. Ведеться робота зі зменшення споживання енергії, а в Хорсенсі будується новий логістичний центр, який встановлює новий стандарт для будівельних проектів DSV. 300 000 квадратних метрів включатимуть багатоцільові офіси та склади та призначені для різноманітних продуктів, вимог до температури та вертикальних галузей, а також можливість використання сонячних панелей на частині даху в поєднанні з інноваційними батареями для зменшення викидів CO₂. Денні люмінесцентні світильники поступово витісняються енергозберігаючими світлодіодними лампами. За всю історію ТОВ «ДСВ Логістик» штрафів та пені за недотримання вимог екологічного законодавства не накопичувалося. Охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки діяльності людини є необхідними умовами сталого соціально-економічного розвитку. Виходячи з цього, природоохоронна діяльність та підтримка екологічних ініціатив є важливою частиною діяльності компанії.

Як глобальний експедитор, товариство стикається з різними ризиками, властивими в щоденній діяльності. Управління цими ризиками за рахунок зменшення ймовірності їх виникнення, а також фінансового впливу до прийняттого рівня є життєво важливими та комплексними частиною управлінської діяльності товариства. Система управління ризиками базується на структурованому виявленні ризиків, аналізі та звітності, що забезпечують основу для оцінки ризику та подальшого ініціювання відповідних дій, що

пом'якшують наслідки таких ризиків. Організаційна структура сприяє швидкому розвитку ескалації та своєчасного реагування на питання, які можуть мати істотний вплив на діяльність компанії та фінансові, стратегічні цілі. Наприклад, після роботи з клієнтами, збираються відгуки клієнтів, аналізують та приймають рішення для покращення результату. Також у березні 2023 року DSV Logistics в Україні пройшла сертифікацію систем управління збереження вантажів та транспортних засобів у DQS GmbH, і першою в Україні отримала сертифікат TAPA TSR 2020. Сертифікат TAPA TSR – гарантія відповідності міжнародним стандартам безпеки вантажоперевезень

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ТОВ «DSV Logistics»

Система мотивації ТОВ «DSV Logistics» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Фінансова мотивація на ТОВ «DSV Logistics» це в першу чергу конкурента заробітна плата DSV пропонує своїм співробітникам досить високу заробітну плату, яка відповідає ринковим стандартам. Також система преміювання: В компанії DSV існують програми преміювання, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів та виконання поставлених цілей. Бонусні програми: залежно від посади та результатів роботи співробітники компанії можуть отримувати бонусні програми, які винагороджують працівників за внесок у загальний успіх компанії, виконання спеціальних завдань чи досягнення певних показників продуктивності. Також DSV має досить сильний соціальний пакет який відповідає європейським стандартам, тобто медичне страхування, яке покриває широкий спектр медичних послуг, пенсійні накопичення, які допоможуть забезпечити своє майбутнє, оплачувана відпустка, а також інші види відпусток по догляду за дитиною та відпустку у зв'язку з навчанням з збереженням посади.

Нефінансова мотивація: Можливість кар'єрного зростання DSV пропонує своїм співробітникам можливості для кар'єрного зростання завдяки

чому талановиті працівники можуть залишатися в компанії, та прямувати до вищих посад, а DSV в свою чергу залишає в себе професійних робітників, які будуть покращувати компанію та її результати. Навчання та розвиток DSV інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, у кожного працівника є спеціальна база для проходження курсів для підвищення своєї кваліфікації та саморозвитку, присутні як обов'язкові курси так і по бажанню. Здорове робоче середовище DSV прагне створити для своїх співробітників здорове та безпечне робоче середовище, у департаменті автоперевезень є все, що може знадобитися робітнику, починаючи з власного робочого місця з двома моніторами для кращого робочого, при цьому не заборонено використовувати власні ноутбуки для роботи, також в компанії видають спеціальний робочий телефон з усіма потрібними тарифами, щоб робота в телефоні не зміщувалась з особистим життям. В офісах DSV присутні невеличкі бібліотеки та спеціальні кухні для комфортною обідньої перерви або ранкового прийняття їжі або чашки кофе або чаю, також присутній посуд, посудомийка, фрукти та молоко для повного комфорту працівників. Командна робота, DSV заохочує командну роботу та співпрацю, тому що відділи тісно взаємодіють між собою і негативний настрій може вплинути не тільки на один відділ, а і на весь департамент, тому кожен працівник повинен знати свої обов'язки щоб уникати конфліктів та непорозумінь у середині колективу, та не тільки уникати їх, а й допомагати своїм колегам у складних ситуаціях, а керівники слідкувати за всією атмосферою та робочим процесом. Визнання та винагорода, DSV визнає та винагороджує своїх співробітників за їхні досягнення, наприклад за дотримання політики компанії по типу методу 5S можна отримати нагороду, кожен місяць проходить перевірка робочих місць працівників, наскільки вони ефективно використовують свої робочі місця та за допомогою спеціальної оціночної системи, нараховуються бали та працівник з найбільшою кількістю балів отримує в нагороду, спеціальну статуетку, яку будуть бачити всі працівники, а в першу чергу переможець.

У компанії DSV Logistics приблизно 75 000 тисяч працівників по всьому світу, у більш ніж 80 країнах. У кожній країні мусить бути своя система мотивації в залежності від менталітету та правових кодексів країни. В Україні на підприємство працює більше ніж 2000 працівників, з яких 70 % чоловіків і лише 30 % жінок. За віком на DSV є як досвідчені працівники з великим стажем, так і починаючі свою кар'єру молоді спеціалісти. (Рис. 2.5)

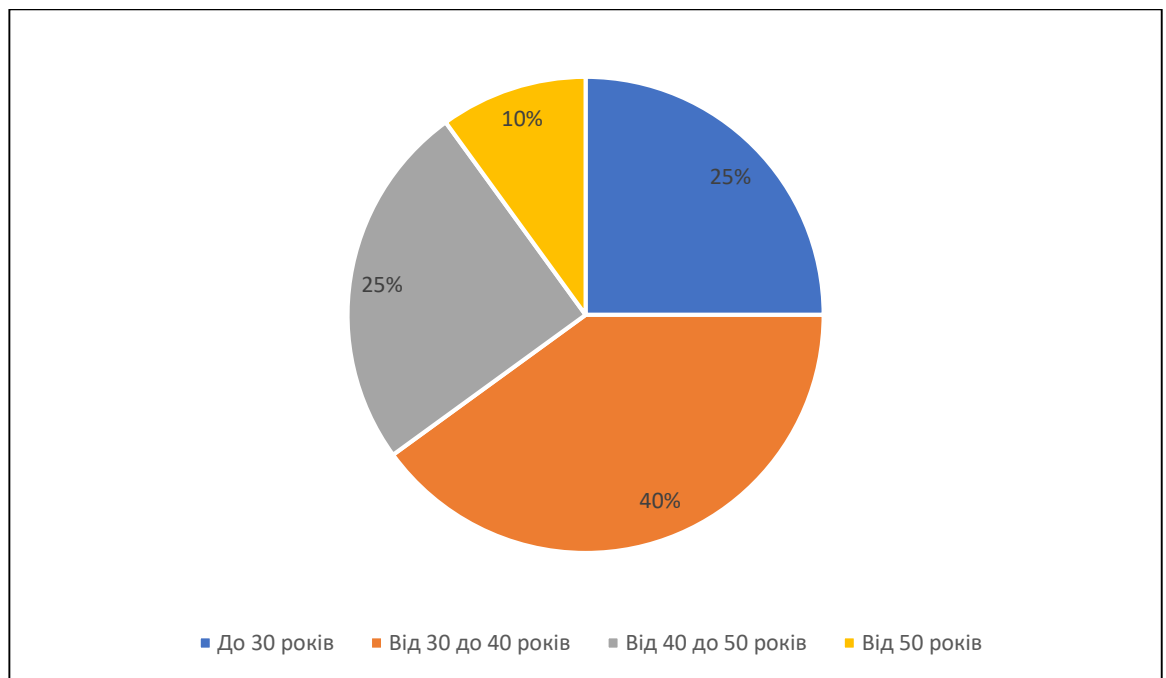


Рис. 2.5 Вік працівників на DSV Logistics

Джерело: узагальнене автором

Згідно з даними з різних джерел, середня заробітна плата в DSV Logistics в Україні може варіюватися залежно від посади, досвіду роботи та кваліфікації (Табл. 2.6)

Табл. 2.6

Зарплатня працівників DSV Logistics

Посада	Зарплатня
Водій-експедитор	15 000 - 25 000 грн
Водій міжнародних рейсів	25 000 - 40 000 грн
Комплектувальник	12 000 - 18 000 грн
Вантажник	10 000 - 15 000 грн
Приймальник товару	12 000 - 18 000 грн

Експедитор	15 000 - 25 000 грн
Менеджер з продажу	20 000 - 35 000 грн
Операціоніст	20 000 - 30 000 грн

Джерело: узагальнене автором

Далі проведемо аналіз середньої зарплатні на ринку України на цих же посадах (Табл. 2.7)

Табл. 2.7

Зарплатня працівників в Україні

Посада	Зарплатня
Водій-експедитор	15 000 до 35 000 грн
Водій міжнародних рейсів	20 000 до 50 000 грн
Комплектувальник	10 000 до 20 000 грн
Вантажник	8 000 до 15 000 грн
Приймальник товару	10 000 до 20 000 грн
Експедитор	12 000 до 25 000 грн
Менеджер з продажу	15 000 до 40 000 грн
Операціоніст	10 000 до 25 000 грн

Джерело: узагальнене автором

Проведемо підрахунки та визначимо середні зарплати в DSV та на загальному ринку України. Середня зарплатня на DSV 20 937, а на загальному ринку України 20 312, що на 3.07% менше ніж на DSV. Це означає, що DSV притримується середньої зарплатні в Україні для своїх робітників і навіть інколи дає вищі показники, без врахування бонусів та премій.

DSV Logistics використовує комбіновану систему оплати праці, яка включає:

- Фіксований оклад: Це базова частина заробітної плати, яка виплачується працівникам щомісяця.
- Змінна частина: Ця частина заробітної плати залежить від результатів роботи працівника.
- Бонуси: Залежно від посади та результатів роботи, працівники DSV Logistics можуть отримувати бонуси.

- Премії: За видатні досягнення та особливі заслуги працівники DSV Logistics можуть отримувати премії.

Змінна частина заробітної плати може розраховуватися на основі: відпрацьованого часу, кількості виконаних завдань, якості роботи, результатів продажів.

Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх.

Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для розвитку професійних навичок та сприяння здібностям працівників, у тому числі створення програм розвитку, перепідготовки та професійної підготовки на підприємстві;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Також на підприємстві використовується функції Ennova для покращення загальної роботи підприємства та контролю і аналізом морального стимулу працівників.

Ennova — компанія, що спеціалізується на проведенні опитувань, маркетингових досліджень, оцінці задоволеності клієнтів і управлінні

організаційною культурою. Вони надають послуги з вимірювання задоволеності клієнтів, проводять дослідження ринку та споживчого попиту, а також проводять опитування працівників щодо організаційної культури та задоволеності роботою.

Отже, Ennova – це компанія, яка надає послуги з проведення різноманітних запитів та досліджень. Вони можуть створювати опитування, проводити анкети та аналізувати отримані дані для різноманітних цілей, включаючи оцінку задоволеності клієнтів, вивчення потреб ринку, внутрішньої культури організації тощо. У компанії керівники відділів проводять анонімні опитування серед своїх колег, анонімні саме тому, що це допомагає співробітникам відповідати чесно і не хвилюватися, що хтось не прийме їхні відповіді чи засудить їх за власною точкою зору.

У опитуваннях присутні питання які стосуються робочого процесу наприклад:

- Чи задоволені ви робочим процесом
- Чи задоволені ви атмосферою на робочому місці
- Чи змінився ваш емоційний стан порівняно з минулим роком
- Чи змінилась ваша мотивація на робочому місці порівняно з минулим роком
- Чи задоволені ви керівництвом?
- Як би ви оцінили фізичний комфорт і безпеку вашого робочого місця?
- Чи вважаєте ви, що офісна атмосфера сприяє позитивній робочій культурі?
- Чи забезпечені ви необхідними інструментами та ресурсами для ефективного виконання своєї роботи?
- Чи відчуваєте ви, що ваша робота дає відчуття мети та задоволення?
- Чи задоволені ви рівнем повноважень щодо прийняття рішень, які ви маєте на своїй посаді?

- Чи вірите ви, що ваші посадові обов’язки відповідають загальним цілям і місії організації?
- Чи надано вам чіткі вказівки та очікування щодо ваших робочих завдань і проєктів?
- Наскільки ви вважаєте, що ваші посадові обов’язки сприяють успіху та зростанню компанії?
- Як би ви оцінили якість спілкування між вами та вашим керівником?
- Чи відчуваєте ви, що ваш керівник цінує ваш внесок і визнає ваші зусилля?
- Чи задоволені ви стилем керівництва та підходом до управління у вашому відділі?
- Наскільки ви задоволені програмами навчання та розвитку, які пропонує організація?
- Як часто ви відчуваєте себе перевантаженими або напруженими через фактори, пов’язані з роботою?

Ці опитування проводяться регулярно для того щоб оцінювати їхню задоволеність роботою, а також для збору їхніх думок та ідей, а потім звіряти з результатами минулих звітів, та аналізувати ситуацію, чому задоволення від робочого процесу у працівників падає тощо.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ

“DSV Logistics”

Серед різноманітних способів досягнення цілей організації одним із найважливіших є мотивація працівників. Підвищення продуктивності праці працівників залежить від правильного вибору форми мотивації та її розумного використання. Система мотивації персоналу на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни, а також моральний стан працівників. Система стимулювання є ключовим фактором підвищення ефективності праці у розвитку економічної діяльності. На сучасному етапі

розвитку економіки України запровадження ефективної системи стимулювання працівників, включаючи компенсацію, може принципово змінити систему управління організацією та покращити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість. Крім того, важливо позначити спрямованість мотивації на вирішення не тільки економічних, а й соціальних та психологічних завдань на основі розширення прав трудових колективів у використанні різних форм мотивації стимулювання, застосування заходів матеріального та духовного заохочення окремих членів колективу та інших.

Оцінка мотивації співробітників є важливим фактором управління людськими ресурсами в організаціях. Для цього можна використовувати різні методи та засоби. Ось деякі з опитувань, використаних в аналізі: опитування було проведено серед працівників, щоб зрозуміти їхні переваги, потреби та рівень задоволеності роботою та мотивації. Метод «360 градусів»: Оцініть мотивацію не тільки з боку керівництва, а й з боку колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Аналіз ефективності та відгуки: Аналізуйте результати роботи, показники ефективності та досліджуйте відгуки клієнтів і співробітників. Спостереження за робочим процесом: спостереження за взаємодією співробітників, ставленням до роботи та спілкуванням. Аналіз інцидентів і втрат персоналу: Дослідження причин інцидентів і втрат персоналу.

За період проходження практики, було проаналізовано мотивацію працівників на підприємстві, та ефективність системи мотивації за допомогою опитування працівників. Під час проходження практики було проведено опитування, 10 працівників з приблизно 50 в департаменті авто-перевезень. Показники будуть оцінюватися по десяти-бальній шкалі (табл. 2.8).

Табл.2.8

Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві на основі
опитування

Показник	Оцінка
Задоволеність працівників зарплатнею	9
Задоволеність працівників додатковою фінансовою мотивацією	8
Задоволеність працівників нефінансовою мотивацією	8
Мотивація працювати на підприємстві	8
Задоволеність робочою атмосферою під час роботи	9
Задоволеність відносинами у колективі	9
Загальний емоційний стан під час та після роботи	7
Задоволеність роботою керівництва на підприємстві	9
Задоволеність можливостями яка дає компанія	9
Загальна задоволеність від роботи на підприємстві	8,5

Джерело: узагальнене автором

Підсумок оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві середнє арифметичне = 8,45. Досить високий показник, при тому, що країна знаходиться в стані війни, що суттєво впливає на емоційний стан всього населення України. DSV підтримує та допомагає своїм робітниками на досить високому рівні, тому отриману оцінку системи мотивації можна вважати успіхом та якщо проаналізувати слабкі сторони та покращити їх, можна отримати один з найбільших показників мотивації робітників на українському ринку.

Для підприємства пропонується провести оцінювання менеджерів – керівників середнього рівня з метою з'ясування стилю управління за методикою Р. Беннета [7] (Табл 2.9).

Табл. 2.9

Оцінка ефективності менеджерів-керівників

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників в, що отримали	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали
1. Швидко ліквідує робочі нескладні проблеми	6	2	1. Погано справляється з оперативними робочими проблемами	7	1
	5	3		6	1
2. Перед ухваленням рішення зважує всі «за» і «проти»	7	1	2. Приймає рішення без вичерпного врахування даних	7	1
	6	2		-	-
	5	3		-	-
3. Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	5	1	3. Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7	2
	4	3		6	1
4. Постійно особисто спілкується з виконавцем	6	3	4. Як правило, віддає письмові розпорядження	5	2
	5	2		-	-
5. Уважно стежить за інноваціями	6	2	5. Не звертає уваги на нововведення	5	1
	5	2		-	-
	4	2		-	-
6. Чуйний до підлеглих	6	3	6. Байдужний до підлеглих	4	1
	5	3		-	-
7. Шукає різноманітні методи мотивації	7	2	7. Байдужний до мотивів підлеглих	4	2
	6	3		-	-
Примітка: 7 – дуже високий ступінь; 6 – високий ступінь; 5 – вище за середнє; 4 – середній показник; 3 – нижче за середнє; 2 – низький ступінь; 1 – дуже низький ступінь					

Джерело: узагальнене автором

За результатами табл. 2.9 зробимо такі висновки:

- швидко ліквідує робочі нескладні проблеми 5 менеджерів із 7;
- погано справляються з оперативними робочими проблемами – 2 менеджери;
- зважено підходять до прийняття рішення – 6, не враховують факторів зовнішнього і внутрішнього середовища – 1;

- дозволяють підлеглим виявляти ініціативу – 4, придушують її – 3;
- особисто спілкуються з виконавцями – 5, віддають перевагу письмовим розпорядженням – 2;
- мають інноваційний склад ума – 6, не звертають уваги на нововведення – 1;
- чуйні до підлеглих – 6, байдужий – 1;
- мотивують персонал – 5, не звертають уваги на мотиви – 2.

Так, оцінювання менеджерів виявило потребу звільнити одного менеджера, що показав усі негативні результати, а саме, начальника відділу закупівель .

Враховуючи вимоги до інтелектуальних, функціональних і соціальних здібностей керівника, така оцінка дає можливість керівництву підприємства запроваджувати заходи щодо заохочення хороших працівників і карати невідповідних працівників аж до звільнення.

Аналізуючи розрахунки, наведені у табл. 3.5 бачимо, що за рівнем освіти працівники 5 балів отримали 38%, 4 бали – 29%, 3 бали – 18% (рис. 1); за досвідом і компетентністю працівники розподілилися більш рівномірно: 5 бали – 22%, 4 бали – 34%, 3 бали – 22%

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ "DSV LOGISTICS"

3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персону на підприємстві

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Слід також зазначити, що організаційна підготовка кадрів є одним із найважливіших і складних процесів, спрямованих на повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням розвитку його кваліфікаційного складу. Визначення потенційної потреби підприємства в кадрах здійснюється шляхом аналізу перспектив розвитку підприємства, збільшення чисельності наявних підрозділів та врахування можливої мобільності персоналу. Кадрова політика компанії та стратегія управління персоналом засновані на концепції залучення висококваліфікованої робочої сили. Усі працівники, крім адміністративного та обслуговуючого персоналу, повинні мати середню спеціальну або вищу освіту [22]. Розглянемо основні методи регулювання робочого часу та заохочення вільного часу в компанії.

Створіть позитивну та сприятливу робочу атмосферу.

Створення позитивного та сприятливого робочого середовища є ключовим фактором, що впливає на продуктивність, лояльність і загальний успіх компанії. Коли працівники почуваються щасливими та задоволеними, вони будуть мотивованими, креативними та працюватимуть ефективніше. Цього можна досягти шляхом створення культури поваги та довіри, де досягнення визнаються та цінуються, заохочуючи спілкування та співпрацю та забезпечуючи здоровий баланс між роботою та життям.

Інвестуйте в розвиток і навчання співробітників, створюйте приємне та естетично привабливе робоче середовище, створюйте можливості для

соціальної участі, дотримуйтеся принципів справедливості та послідовності, демонструйте співчуття та розуміння, можете створити веселу, здорову та продуктивну роботу. Кожен керівник повинен розуміти, що щасливі співробітники – найцінніший капітал будь-якої компанії. Створення позитивного робочого середовища — це постійний процес, який вимагає постійних зусиль і уваги. Перерозподіл робочого часу - найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік, але не всі виробничі процеси можна організувати за гнучким графіком роботи.

Якщо виробництво вимагає одночасної присутності працівників, пов'язаних технологічними процесами, то гнучкі методи роботи використовувати не можна. У цьому випадку мотивація посилюється шляхом надання групі постраждалих працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі угоди між ними. Завдяки використанню змінного робочого часу робочий час також можна стимулювати безпосередньо, на основі створення та використання банків часу. При цьому кількість робочого часу понад встановлену норму за певний звітний рік не втрачається, а обліковується в особовому обліку працівника або соціальному фонді додаткового робочого часу. Накопичений у майбутньому час можна використати для додаткової відпустки, погашення боргів за минулий період тощо.

Напрямок відображає роль механізму стимулювання заробітної плати в системі підвищення продуктивності праці. Він включає елементи ролі в удосконаленні системи оплати праці, надання можливості для працівників брати участь у власності та прибутковості компанії. Це важлива мотивація для працівників, особливо акціонерів. По-перше, можливе запровадження гнучкої системи оплати праці: знизити податкові ставки та встановити бонуси залежно від отриманого прибутку. Наприклад, якщо план перевищує план на 5-15% акцій, якщо план перевищує відповідний план більш ніж на 20-30%. Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так будуть зацікавлені в

збільшенні розмірів виготовлення продукції. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ), інколи він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП). Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: адміністрація, робітники і допоміжний персонал. Для цього потрібно створити фонд матеріального стимулювання, в який буде відраховуватися 10 % прибутку підприємства.

Періодично переглядати мінімальний рівень заробітної плати з урахуванням інфляції. Встановити мінімальну заробітну плату на рівні не нижче мінімальної заробітної плати. Підвищити заробітну плату в ТОВ в цілому, застерігаючи при цьому від скорочення працівників. При досягненні показників бізнес-плану слід застосовувати такі мультиплікатори до заробітної плати.

Залучення працівників до процесу: Співпраця з нашими співробітниками щодо вдосконалення системи мотивації може призвести до виявлення нових ідей та підходів. Послухати їхні пропозиції та думки може допомогти нам зрозуміти, що саме мотивує наших працівників та як ми можемо краще відповісти на їхні потреби.

Персоналізовані підходи: Враховуючи різноманітність потреб та цінностей наших працівників, ми можемо розглядати персоналізовані підходи до мотивації. Це може включати індивідуальні цілі, нагороди або програми розвитку для кожного працівника. Постійний зворотній зв'язок: Забезпечення регулярного зворотного зв'язку з нашими працівниками допоможе нам зрозуміти, як вони сприймають нашу систему мотивації та як ми можемо її поліпшити. Відкритість до відгуків та готовність до корекцій є ключем до успішної реалізації цього шляху.

Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 3 місяці табл. 3.1.

Табл. 3.1

Зниження норми виробітку для робітників які тільки отримали освіту

Термін	Відсоток знижених виробіт
Перший місяць	40%
Другий місяць	25%
Третій місяць	15%

Джерело: створено автором

Така система сприяє: адаптації до нового середовища, молоді працівники, що приходять на підприємство, часто потребують часу, щоб адаптуватися до нових умов праці, процесів та вимог. Знижені норми виробітку дадуть їм можливість поступово засвоювати навички та розвиватися без надмірного стресу.

Зменшити ризик помилок: Для новачків важливо вміти зосереджуватися на якості виконаної роботи, а не на швидкості. Знижені темпи виробництва допоможуть зменшити ризики помилок і неправильних дій, які можуть виникнути через брак досвіду.

Мотивація до саморозвитку: Знижені норми виробітку можуть стимулювати молодих працівників до активного навчання та підвищення кваліфікації, оскільки вони будуть мати більше часу для оволодіння новими навичками і знаннями.

Система вислуги років – це процес мотивації працівників, при якому при визначенні заробітної плати або інших видів винагороди враховується стаж роботи в компанії. Основні переваги цієї системи: Підвищена лояльність і стабільність. Співробітники, які залишаються в компанії довше, отримують більше винагород, що може сприяти лояльності та утриманню на робочому місці.

Збереження досвіду та експертності: Працівники з великим стажем мають значний досвід та експертні знання, які можуть бути важливими для підтримки операцій і підвищення продуктивності на підприємстві.

Підтримка внутрішньої мотивації: Працівники сприймають винагороду за вислугу років як визнання їхньої відданості та внеску у розвиток компанії, що може підтримувати їхню внутрішню мотивацію.

Однак, система винагороди за вислугу років може також мати деякі недоліки:

Несправедливість: Ця система може призвести до ситуацій, коли працівники з меншим стажем відчуються несправедливо обробленими, особливо якщо їхні зарплати нижчі, ніж у працівників з великим стажем, незалежно від їхнього внеску в компанію.

Сприяння стагнації: Деякі працівники можуть відчувати, що їхня винагорода залежить виключно від тривалості їхнього стажу, а не від їхньої продуктивності та внеску в розвиток компанії.

Отже, важливо збалансувати переваги та недоліки цієї системи та розглянути можливість впровадження додаткових механізмів оцінки та винагороди, щоб забезпечити справедливість та мотивацію серед всіх працівників. Поєднати систему винагороди за вислугу років з іншими системами стимулювання: Система бонусів: додати бонуси за продуктивність, досягнення цілей та інновації. Система комісій: впровадження системи комісій для співробітників, чия робота безпосередньо впливає на доходи компанії. Програми визнання та нагородження: визнавати та нагороджувати кращих співробітників за їхні досягнення. Впровадження системи оцінки продуктивності: Важливо встановити чіткі критерії оцінки продуктивності для всіх працівників, що не базуються виключно на тривалості їхнього стажу, але враховують також їхній внесок у досягнення цілей підприємства та результативність їхньої роботи. Розвиток програм сенаторства та навчання: Підтримка молодих працівників через програми сенаторства та навчання дозволить їм швидше набути необхідні навички та знання, щоб підвищити їхню продуктивність і відчуття впевненості на робочому місці. Створення прозорої системи кар'єрного росту: Забезпечення прозорої системи кар'єрного росту, де просування працівників залежить від їхніх заслуг, навичок та

професійного розвитку, а не виключно від тривалості стажу. Після всіх уведень створимо таблицю, з розмірами винагороди за вислугу років (Табл.3.2).

Табл. 3.2

Таблиця 3.2 - Розміри винагороди за вислугу років

Стаж роботи на підприємстві	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Від 1-3 років	3 %
Від 3-5 років	5%
Від 5-10 років	7 %
Від 10 років	10 %

Джерело: створено автором

Важливо пам'ятати, що система винагороди за вислугу років - це лише один з інструментів мотивації персоналу. Її ефективність залежить від того, як вона поєднується з іншими системами стимулювання та яким чином вона впроваджується на підприємстві.

3.2. Алгоритм впровадження нової системи мотивації

Питаннями розвитку персоналу та управління ним займається кілька відділів, звичайно, вони взаємопов'язані, але насправді навчання та вдосконалення системи мотивації компанії - це лише одне. Кожен відділ виконує одну з функцій мотивації та заохочення працівників. Служби розрахунку заробітної плати займаються лише матеріальною винагородою, служби охорони праці дбають лише про забезпечення хороших умов праці працівників, основна функція служб навчання персоналу – забезпечення кар'єрного росту та просування працівників тощо.

Тобто служби управління персоналом виконують певні мотиваційні функції, але часто в їх діях виникають протиріччя, оскільки в компанії немає єдиної системи мотивації та стимулювання співробітників, чітко продуманої та доведеної до всіх відповідальних осіб. Тому доцільно ввести додаткову

посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (далі – підрозділ мотивації), відповідальну за формування системи мотивації, мотивації та стимулювання співробітників компанії. Також необхідно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма відділами кадрів і новоствореною посадою. Відтепер уся інформація щодо матеріального та нематеріального стимулювання працівників буде передаватись до цього підрозділу. Там його проаналізують, проведуть додаткові HR-дослідження і на основі результатів розроблять комплексну систему мотивації HR, яка буде дещо унікальною та максимально адаптованою до умов роботи бізнесу. Створення додаткової одиниці роботи буде виконано відповідно до наступних кроків, як показано на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Алгоритм впровадження нового відділу

Джерело: створено автором

Отже, розглянемо більше детально процес впровадження нового відділу у робочу систему DSV Logistics. На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. Для тестового запуску нового відділу пропонується структура яка зображена на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Структура відділу мотивації

Джерело: створено автором

Начальник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо начальнику відділу управління персоналом. Він відповідає за організацію та проведення дослідження рівня мотивації співробітників компанії, аналізуючи результати цього дослідження. А також розробити, підібрати компетентних та відповідальних людей, а також реалізувати заходи щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ТОВ DSV «Logistics», налагодити ефективні комунікаційні зв'язки тощо.

Спеціаліст матеріальної мотивації відділу також є одним із основних працівників відділу. Цей фахівець повинен мати економічну освіту та досвід роботи на аналогічних посадах. Основним обов'язком даного фахівця є формування дієвого механізму матеріального стимулювання працівників підприємства, тобто проведення досліджень, розробка та ефективне впровадження різноманітних форм оплати праці, преміювання, преміювання. Залежно від специфіки діяльності цей експерт повинен узгоджувати роботу з відділом оплати праці та планово-економічним відділом.

Головний спеціаліст відділу відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу є відповідальним за внутрішню мотивацію

персоналу. Цей фахівець повинен мати економічну освіту та бажано освіту психолога або соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом. Основним обов'язком цього спеціаліста є організація кадрових досліджень для виявлення та визначення потреб співробітників, надати рекомендації щодо покращення внутрішньої мотивації працівників, провести навчання та семінари з питань нематеріального стимулювання персоналу для лінійних та функціональних керівників, розробити заходи щодо «вдосконалення процесу кар'єрної адаптації, розвитку персоналу та ін.» зі специфікою своєї роботи даний фахівець повинен тісно взаємодіяти з агентствами розвитку та підготовки кадрів, кадрів, охорони праці.

Психолог на підприємстві відіграє важливу роль у підтримці психологічного здоров'я працівників, підвищенні їхньої продуктивності та створенні позитивної робочої атмосфери. Хороший корпоративний психолог має відповідати кільком ключовим вимогам:

- Емоційний інтелект: Психолог повинен уміти розуміти власні емоції та керувати ними, а також мати здатність співпереживати іншим. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє психологам краще взаємодіяти зі співробітниками та визначати їхні потреби.
- Компетентність: Психолог повинен мати відповідну освіту, знання та досвід у галузі психології, а також спеціалізуватися на роботі в корпоративному середовищі. Це допомагає в правильному застосуванні методів та підходів у роботі з працівниками.
- Комунікативні навички: Вміння ефективно спілкуватися з людьми різних рівнів і ролей на підприємстві є ключовим для психолога. Він повинен вміти слухати, надавати зворотний зв'язок і сприяти відкритій комунікації.
- Професіоналізм і конфіденційність: Психолог повинен дотримуватися професійної етики, зберігаючи конфіденційність інформації, отриманої від працівників. Це сприяє створенню довіри та відкритості.

- Аналітичні здібності: Психолог повинен мати можливість аналізувати ситуації, виявляти проблеми та пропонувати ефективні рішення. Це стосується як індивідуальних питань, так і загальної атмосфери на підприємстві.
- Розвиток та підтримка добробуту працівників: Хороший психолог на підприємстві активно працює над покращенням добробуту працівників, пропонуючи програми розвитку, управління стресом та інші ініціативи, що сприяють здоровому робочому середовищу.

Тому корпоративний психолог має бути професіоналом, який поєднує в собі компетентність, професіоналізм, комунікативні навички та вміння зберігати конфіденційність, щоб ефективно працювати зі співробітниками та сприяти створенню позитивної та ефективної робочої атмосфери. Важливо відзначити, що всі фахівці з мотиваційних послуг повинні мати професійний досвід і відповідну підготовку, оскільки працівники, які не мають досвіду в сфері мотивації, можуть піддаватися значному ризику, а не підвищувати продуктивність компанії.

Першим завданням відділу мотивації буде впровадження системи винагороди за вислугу років на підприємстві, який потребує ретельного планування та аналізу. Ось алгоритм дій, який допоможе відділу успішно впровадити цю систему (Рис. 3.5).



Рис. 3.5 Алгоритм впровадження систем вислуги за роки

Джерело: створено автором

Важливо пам'ятати, що система винагороди за вислугу років - це лише один з інструментів мотивації персоналу. Її ефективність залежить від того, як вона поєднується з іншими системами стимулювання та яким чином вона впроваджується на підприємстві.

3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих засобів

У процесі дослідження кадрових практик та їхнього впливу на ефективність організації важливо приділяти увагу показникам, які відображають динаміку кадрового складу. Одним із ключових показників є плинність кадрів, що дозволяє оцінити стабільність персоналу, а також виявити можливі проблеми в системі управління людськими ресурсами.

У цьому розділі представлено економічне обґрунтування запропонованих заходів, спрямованих на оптимізацію роботи відділу мотивації та впровадження системи винагород за вислугу років та ефективну роботу. Ця оцінка ґрунтуватиметься на аналізі плинності кадрів у компанії та пов'язаних з цим витрат. Результати розрахунків допоможуть визначити доцільність і ефективність запропонованих заходів, а також продемонструють, наскільки стабільність кадрового складу може впливати на фінансові та організаційні аспекти діяльності підприємства.

Для виконання даного аналізу необхідно врахувати такі чинники, як середня кількість працівників, обсяг звільнень за обраний період, а також витрати, пов'язані з пошуком, наймам і навчанням нових співробітників. На основі цих даних буде проведено економічний аналіз, що підтвердить або спростує необхідність введення нових підрозділів та систем мотивації.

Таким чином, розрахунок плинності кадрів є важливим кроком у визначенні ефективності запропонованих дій, дозволяючи зрозуміти вплив кадрової стабільності на загальні результати діяльності компанії.

Усереднені норми показника плинності кадрів зображені на табл.3.6

Табл. 3.6

Середні показники плинності кадрів

Рівень персоналу	Середній показник плинності кадрів, %
Співробітники з низькою кваліфікацією та випускники вузів	20-30
Рядові співробітники	7-15
Менеджери з досвідом від 5 років	10-15
Керівники вищої ланки	1-2

Джерело: сформовано автором на основі [26]

З огляду на вказані середні показники плинності, розрахуємо простий середній арифметичний. Додамо показники плинності для кожної категорії:

Співробітники з низькою кваліфікацією та випускники вузів: 20-30%, середнє значення:

$$(20+30)/2 = 25\%$$

Рядові співробітники: 7-15%, середнє значення:

$$(7+15)/2 = 11\%$$

Менеджери з досвідом від 5 років: 10-15%, середнє значення:

$$(10+15)/2 = 12.5\%$$

Керівники вищої ланки: 1-2%, середнє значення: $(1+2)/2 = 1.5\%$

Поділимо суму середніх показників на кількість категорій, щоб отримати загальний середній показник плинності:

$$25+11+12.5+1.5=50/4=12.5\%$$

Таким чином, середній показник плинності кадрів з цих груп становить 12.5% при загальній кількості працівників понад 200 за календарний рік. Тобто приблизна кількість плинність працівників щорічно виходить:

$$200 * 12,5\% = 25$$

Після цього рахуємо середню кількість витрат на найми нового працівника. Це приблизно:

- Витрати на розміщення вакансій: від 6000 грн.
- Зарплата співробітника на випробувальний термін: від 20000 грн.
- Витрати на працівника під час випробувального терміну: від 8000 грн

Загалом на одного працівника виходить:

$$6000+20000+8000=54000 \text{ грн.}$$

Далі розраховуємо середні витрати через плинність кадрів:

$$54000 * 25 = 1\,350\,000 \text{ грн.}$$

Прогнозується зменшення плинності кадрів на 30% після введення мотиваційного відділу та систем заохочення, то можна розрахувати новий рівень плинності та прогнозовану кількість звільнень за рік.

Визначаємо, на скільки зменшиться кількість звільнень за рахунок зменшення плинності: $25 * 30\% = 7.5$

Віднімаємо зменшення від початкової кількості звільнень: $25 - 7.5 = 17.5$

Округлюємо до цілого числа: Приблизно 18

Таким чином, прогнозована кількість звільнень за рік після зменшення плинності на 30% буде близько 18 осіб. Якщо вартість найму одного нового працівника становить 54 000 грн, а після зменшення плинності прогнозується зниження кількості звільнень з 25 до 18, то економія на витратах за рахунок зменшення плинності буде:

Розрахунок кількості нових працівників, яких підприємство більше не буде наймати завдяки зменшенню плинності: $25 - 18 = 7$

Визначення економії, беручи до уваги витрати на найми одного нового працівника: $7 * 54\,000 = 378\,000 \text{ грн}$

Отже, якщо плинність кадрів зменшиться, підприємство заощадить приблизно 378 000 грн на витратах, пов'язаних із наймом нових працівників. Тобто ці витрати організація не буде нести, так як буде виключений фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на збільшення рівня доходу і підвищення чистого прибутку, через зменшення собівартості.

Підвищення продуктивності праці. У 2020 році продуктивність праці становить 430 000 грн./ос. (при доході підприємства у 86 000 000 грн у 2023 році) Створення умов через створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і

створенням більш комфортною обстановки. Планове збільшення продуктивності складе 7%, тобто продуктивність праці становитиме

$$430\,000 * 1,07 = 460\,100 \text{ грн}$$

За умови чисельності 200 осіб виручка складе

$$460\,100 * 200 = 92\,020\,000 \text{ грн}$$

Чистий прибуток від введення змін = 92 020 000-86 000 000=6 020 000

Підсумуємо розрахунки внесених змін у таблицю 3.8

Табл. 3.8

Прогнозовані показники при трьох варіантах розвитку

Показник	При позитивному варіанті	При песимістичному варіанті	При провальному варіанті
Інвестиції для реалізації та підтримки проекту (зарплатня + бонуси)	1 800 000 грн	1 800 000 грн	1 800 000 грн
Економія через плинність кадрів	378 000 грн	189 000 грн	80 000 грн
Прибуток від росту ефективності після введення змін	6 020 000 грн	3 010 000 грн	1 320 000 грн
Загальний прибуток	4 598 000 грн	1 399 000 грн	-400 000 грн

Джерело: сформовано автором

Таким чином розроблений комплекс заходів щодо розвитку системи мотивації, буде призводити до зростання показників її результативності.

Враховуючи всі проведені розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки щодо успіху введення департаменту мотивації:

Зменшення плинності кадрів: Після введення нового департаменту мотивації та систем заохочення, прогнозується зменшення плинності кадрів на 30%. Це сприятиме стабільності у компанії та знизить кількість звільнень, що, у свою чергу, зменшить потребу в наймі нових працівників.

Встановлення системи заохочення та створення мотиваційної служби сприяє покращенню етичного клімату в колективі, підвищенню задоволеності роботою і, отже, продуктивності. Це матиме довгостроковий позитивний вплив на бізнес, який важко оцінити кількісно. Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що створення відділу систем мотивації та стимулювання є виправданим і позитивно вплине на ефективність та продуктивність компанії. Хоча початкова економія може бути незначною, довгострокова вигода для бізнесу може бути значною.

ВИСНОВОК

У зв'язку зі зростаючою конкуренцією на ринку, підприємства стають все більш зацікавленими у забезпеченні ефективної логістичної діяльності, яка допоможе знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. У цій кваліфікаційній роботі були розглянуті такі базові аспекти діяльності менеджменту як, зміст та сутність мотивації персоналу на підприємстві, форми та методи мотивації персоналу на підприємстві, формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Після розбору основних теоретичних термінів, було проведено загальну характеристику та діагностику логістичної діяльності ТОВ DSV "Logistics", після чого було проведено оцінювання та аналіз процесів управління, оцінювання системи мотивації підприємства та її оцінка, оцінювання роботи керівників та аналіз системи мотивації на основі опитування працівників. Після оцінки діяльності ТОВ DSV "Logistics" розглянуто напрямки підвищення ефективності системи мотивації для підприємства та алгоритм впровадження їх на підприємство ТОВ DSV "Logistics", методи впровадження нового відділу мотивації та оновлених систем заохочення працівників.

За результатами дослідження було встановлено, що впровадження нового відділу мотивації та оновлених систем заохочення працівників може допомогти у покращенні транспортно-логістичних процесів та зменшити плинність кадрів, що допоможе зменшити витрати підприємства. Впровадження відділу мотивації на підприємстві може стати стратегічним кроком, який сприятиме зростанню ефективності та стабільності організації. Після аналізу існуючої системи мотивації та вивчення можливих економічних вигод від зменшення плинності кадрів, висновки щодо створення відділу мотивації. Зменшення плинності кадрів: Створення відділу мотивації дозволить знизити плинність кадрів, покращити утримання персоналу та підвищити його лояльність до компанії. Це сприятиме стабільності та створенню сприятливого робочого середовища. Економічна ефективність: Скорочення плинності призведе до зниження витрат на найм та навчання

нових співробітників. Відділ мотивації може розробити програми заохочення, які стимулюватимуть працівників залишатися в компанії, що в перспективі зменшить витрати на плинність. Підвищення продуктивності: Відділ мотивації може впроваджувати програми стимулювання, що підвищують продуктивність працівників. Заохочення працівників сприятиме їхній активності та бажанню досягати високих результатів. Поліпшення морального клімату: Впровадження відділу мотивації допоможе створити позитивну атмосферу в колективі. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою та поліпшить взаємодію між співробітниками та керівництвом.

Залучення та утримання талантів: Відділ мотивації зможе розробити стратегії, спрямовані на залучення та утримання талановитих працівників. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Враховуючи вищезазначене, впровадження відділу мотивації є обґрунтованим кроком, що принесе довготривалі позитивні результати для підприємства. Це дозволить підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів та створити більш привабливе робоче середовище для працівників, що в кінцевому підсумку сприятиме успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DSV history [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.dsv.com/en-us/about-dsv/history>
2. Harry, M. J. The Vision of Six Sigma / M. J. Harry // Tri Star Publishing. – Phoenix, Arizona, 1998
3. Microsoft Dynamics [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://www.kpms/Automatization/Microsoft_Dynamics_CRM.htm
4. Our guarantee for quality & safety ISO 9001 - ISO 14001 - ISO 45001 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.dsv.com/en-nl/why-dsv/asolid-reliable-partner/certifications-and-memberships/iso-9001-14001-45001>
5. Quality management principles [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
6. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / за аг. ред.. І.В. Сіленко, Т. Д. Косової. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384с.
7. Анісімова Л. Сучасні проблеми впровадження систем менеджменту якості в корпораціях / Л. Анісімова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2012. - Вип. 137. - С. 12-16. –
8. Базалійська Н.П. Сучасні інноваційні персонал технології в системі управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Наукова економічна організація «Перспектива», 2019. 148 с.
9. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4(2). – С. 81-85.
10. В. Б. Васюта. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка // м. Полтава // 2016 р. - 1 с.
11. Впровадження системи менеджменту якості [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://ua.ikmj.com/quality-management/>

12. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників / А. І. Горенко // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.
13. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.
14. Григорак М.Ю. Порівняння економічних індикаторів використання логістичного потенціалу України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/105515/104668>;
15. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. 152 с
16. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Гринько – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. // Київ. КНЕУ, 2004. – 398 с.
18. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. // Ефективна економіка. - 2012. - № 11.
19. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко // Київ. Знання, 2008. – 389 с.
20. Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 327 с.
21. Занюк С. С. Психологія мотивації / С. С. Занюк // Київ. Ніка-Центр, 2001. – 352 с.
22. Заплотинський Б.А. Управління якістю професійної діяльності. Конспект лекцій з додатками. – К.: КІВіП НУ “ОЮА”, кафедра інформаційноаналітичної та інноваційної діяльності, 2017. – 152 с.

23. Заплотинський Б.А. Управління якістю професійної діяльності. Конспект лекцій з додатками. – К.: КІВіП НУ “ОЮА”, кафедра інформаційноаналітичної та інноваційної діяльності, 2017. – 152 с
24. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентноспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №16. С. 130–134
25. Комплексне керування якістю [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6676&chapterid=3464>
26. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. -К.: Логос, 2013. - 268 с.
27. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. -К.: Логос, 2013. - 268 с.
28. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html> (дата звернення 20.05.2021)
29. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.
30. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
31. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Економічні науки. 2016. №27. С. 17–21.
32. Рудик Н. В. Макрофінансові індикатори в системі управління державними фінансами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Н. В. Рудик; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. - Київ, 2016. - 20 с. - укр.;
33. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства: Київ Актуальні проблеми економіки та управління 2020. №14 С. 21-29.
34. Системи управління якістю підприємства приклад реалізації [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://vare->

[s.ru/uk/catering/sistemymenedzhmenta-kachestva-predpriyatiya-primer-realizacii-rekomendacii.html](https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702)

35. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) / За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>

36. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, С. В. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 283-291. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_41

37. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283–291.

38. Топ-10 найбільших логістичних компаній України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikhlogistichnikh-kompaniy-ukraini>

39. Фоллет М. Креативний досвід. Бостон, 2014. 853 с.

40. Функції управління якістю [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/upravlenie_kachestvom/funkcii_up_ravleniya_kachestvom/

41. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства : класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Ліана Іванівна Чернобай, Олег Ігорович Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» , 2015. – Том 22. – №2. – с. 171-182

42. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.
43. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федішин // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 233-237.
44. DSV Звіт про управління у відповідності до вимог директив Європейського Союзу – Директиви 2013/34/ЄС та Директиви 2014/95/ЄС.
45. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.
46. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. / В.Т.Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2022. – 376 с
47. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
48. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.
49. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
50. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
51. Сидорчук О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. - 215 с.: іл., табл.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1.1 Багатовузловий сертифікат політики QHSE



DSV QHSE Policy

Quality | Health | Safety | Environment



To achieve continuous improvement, we evaluate the needs and expectations of our customers in order to deliver a consistently high quality of service aligned with customer expectations.



We enable our employees to deliver best in class services by providing them with opportunities to enhance their knowledge and competencies through employee participation and consultation, and by setting clear objectives and expectations.



We provide a safe working environment, eliminating hazards, reducing risks and consulting with our customers, suppliers and employees to drive a culture of safety.



We place a high value on environmental protection and are committed to global reduction in greenhouse gas emissions and prevention of pollution.



We are committed to meet applicable legal and other requirements, fulfilling our compliance obligations and respecting the rule of law.



We are committed to continually improve the efficiency of our management system; manage risks and enhance opportunities.

Jens Bjørn Andersen
Group CEO

Jens H. Lund
Group CFO

Global Transport and Logistics

QHSE QMS

QHG2.00.001_0500/13.10.2021

Рис.1.2 – Глобальна політика QHSE DSV A/S

