

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-51>

УДК 65.012.34; 164, 84.01.75

КОСТЕЦЬКИЙ Володимир

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0009-0002-8519-4459>e-mail: v400240@gmail.com**ДУДКІН Павло**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0000-0003-1517-7119>

НОВІ ПІДХОДИ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ

В надзвичайно складних умовах сьогодення логістична сфера переживає непрості часи. Задля покращення результатів діяльності підприємствам потрібно правильно мотивувати працівників. Особливо працівників комерційних відділів, відділів збуту чи продаж, від яких напряду залежить результат діяльності підприємства. В теперішній час вже недостатньо оплачувати ставку і відсоток для працівників. Фінансова мотивація вже не працює, як раніше, тому що працівники без вагань можуть змінити роботодавця чи навіть змінити сферу діяльності. Саме тому, постало питання в створенні нових підходів в мотивації персоналу. Розглянуто питання створення корпоративної культури, в якій зручно і ефективно може працювати персонал. А саме розглянуто аспект стратегічної мотивації, шляхом донесення до персоналу можливостей і переваг, які людина може досягнути за певний проміжок часу, при успішному виконанні своїх функціональних і посадових обов'язків. Працівники також повинні бачити і розуміти, які в компанії стратегічні цілі і бачити себе в компанії через декілька років. Тобто, важливим підходом до мотивації є залучення працівників до довгострокових проєктів і цілей компанії. Також проаналізовано надзвичайно важливі елементи мотивації для працівників: мобільність, зручність, безпека особиста і безпека рідних. Мається на увазі можливість віддаленого робочого місця, або поєднання роботи з офісу і роботи з дому чи коворкінг центру. Проаналізовано ситуацію на ринку праці в сфері логістики з грудня 2021 року до грудня 2024 року. Акцентовано на зміні ситуації в державі в сфері логістики в даних періодах, а також на систему мотивації у відповідних періодах. Розглянуто зміну розміру заробітної плати працівників логістичної сфери. Проаналізовано періоди і відповідні системи мотивації, які успішно себе показали у відповідних періодах. Виділено основні підходи для ефективної мотивації персоналу логістичної сфери в теперішній і майбутній час.

Ключові слова: мотивація, логістика, персонал, менеджмент, управління, бізнес процеси, мотивація персоналу.

KOSTETSKYI Volodymyr; DUDKIN Pavlo

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

NEW APPROACHES IN EMPLOYEE MOTIVATION IN THE LOGISTICS SECTOR

In today's extremely challenging environment, the logistics industry is going through a tough time. To improve the performance of enterprises, it is necessary to motivate employees properly. Especially employees of commercial, sales, or marketing departments, on whom the company's performance directly depends. Nowadays, paying a rate and percentage for employees is no longer enough. Financial motivation no longer works as well as it used to, as employees can easily change the workplace or even their field of activity. That is why the question of establishing new approaches to staff motivation has arisen. The article covers the issue of creating a corporate culture in which employees can work comfortably and efficiently. In this case, the article considers the aspect of strategic motivation by communicating to the employees the opportunities and benefits that a person can achieve over a certain period in the successful performance of their functional and job responsibilities. Employees also need to see and understand what the company will look like in a few years and see themselves in the company in a few years. In other words, an important approach to motivation is to involve employees in long-term projects and company goals. The report also analyses the crucial elements of motivation for employees: mobility, convenience, personal safety, and family safety. It means the possibility of a remote workplace, or a combination of office work and work from home or a coworking center. The article analyses the situation in the logistics labor market from December 2021 to December 2024. The focus is on changes in the state's situation state in the field of logistics in these periods, as well as on the motivation system in the relevant periods. Changes in the salaries of employees in the logistics sector are considered. The periods and corresponding motivation systems that successfully proved themselves in the appropriate periods are considered. The main approaches to the effective motivation of logistics personnel in the present and future are highlighted.

Keywords: motivation, logistics, personnel, management, governance, business processes, staff motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мотивація персоналу в теперішніх умовах є дуже не простою задачею для всіх бізнесів і для логістичного бізнесу зокрема. З початку війни спостерігався значний надлишок робочої сили у зв'язку з нестабільною ситуацією, зокрема, із різким зменшенням, а деколи і відсутністю попиту на товари і послуги. На даний час ситуація кардинально помінялась і спостерігається дефіцит працівників, зокрема підготовлених, висококваліфікованих працівників в логістичній сфері. Значна частина працівників емігрувала, значна частина працівників мобілізована, і значна частина працівників не має можливості вільно переміщатися. Ситуація на ранку праці змінюється надзвичайно швидкими темпами і фірми не встигають справлятися з даними проблемами. Тому виділимо наступні основні проблеми в мотивації персоналу в логістичній сфері:

- Економічна нестабільність. Війна та економічні труднощі призводять до невизначеності на ринку праці, що впливає на мотивацію працівників. Багато підприємств стикаються з фінансовими проблемами, це призводить до затримки і зменшення заробітної плати [1].

- Дефіцит кадрів. Масова міграція та мобілізація значно зменшили кількість доступної робочої сили. Це створює додатковий тиск на тих, хто залишився, і може призводити до вигорання [2].
- Психологічний стрес. Постійний стрес через бойові дії та невизначеність майбутнього негативно впливають на моральний стан працівників. Це суттєво знижує їхню продуктивність і мотивацію до роботи [2].
- Недостатня підтримка з боку роботодавців. В умовах кризи багато роботодавців не можуть забезпечити належні умови праці та підтримку для своїх працівників. Це включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень та можливості для професійного розвитку [1].
- Невідповідність між навичками та вимогами ринку. Швидкі зміни в економіці та технологіях призводять до того, що багато працівників не мають необхідних навичок для виконання нових завдань. Це створює додаткові труднощі для їхньої мотивації [3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджень щодо мотивації персоналу проводилось дуже багато. Різні науковці наводили твердження переваг певних систем мотивації персоналу. Наприклад, Прохоровська С.А. стверджує, що для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи [4]. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. провели дослідження й здійснили узагальнення теоретичних аспектів і можливостей впровадження технологій грейдунга для формування системи мотивації персоналу логістичних компаній з урахуванням особливостей їх діяльності [5]. Primadi Candra Susanto, Ni Nyoman Sawitri, Sugeng Suroso стверджують, що поєднання наступних чинників найбільше впливає на мотивацію, а саме: задоволення працівника від роботи, зрозумілі процеси кар'єрного росту, залученість працівника до прийняття рішень і фінансова мотивація [6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Воєнний стан і довготривала військова агресія сусідньої країни значно вплинули на ринок персоналу. Довоєнні системи мотивації частково втратили свою актуальність, а збільшення фінансової мотивації не дає пропорційного збільшення результату. Саме тому метою дослідження є аналіз нових підходів в мотивації працівників логістичної галузі. Також метою дослідження є аналіз поєднання різних підходів задля досягнення максимального залучення і мотивації працівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотивація персоналу включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного індивіда [7]. Мотивація персоналу залежить від багатьох факторів. Перш за все залежить від конкуренції на ринку в даній сфері, від конкуренції на суміжних ринках, і в цілому від ситуації на ринку праці. Задля кращого розуміння ситуації на ринку персоналу, проаналізуємо графіки зміни кількості вакансій і кількості резюме за посадою логіст в Україні, за даними сайту - лідера ринку з пошуку роботи, компанії Work.ua. Наступні дані будуть максимально наближено відображати ситуацію на ринку праці в логістичній сфері в цілому з 2021 року і до грудня 2024 року.

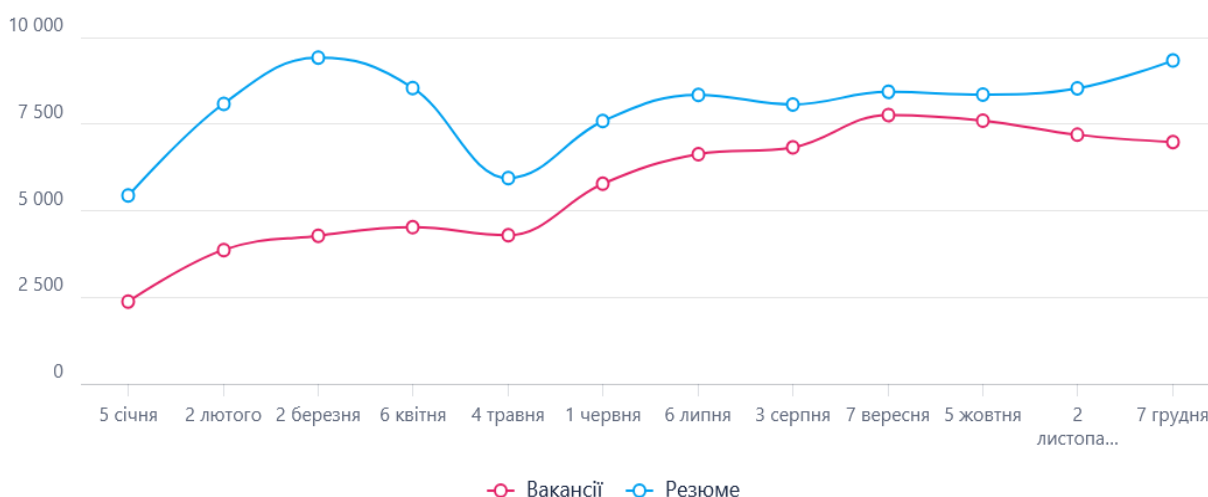


Рис. 1. Кількість вакансій і резюме в Україні 2021р [8].

За даними графіку з червня 2021 року прослідковується стабільне збільшення кількості вакансій і кількості резюме, що свідчить про стабільність на ринку праці в даній галузі. На даному етапі основними мотиваційними чинниками є фінансовий чинник і можливість кар'єрного росту. Тобто, основні системи

мотивації персоналу це: збільшення рівня зарплат і премій, а також зрозуміла система просування по кар'єрних сходинках.

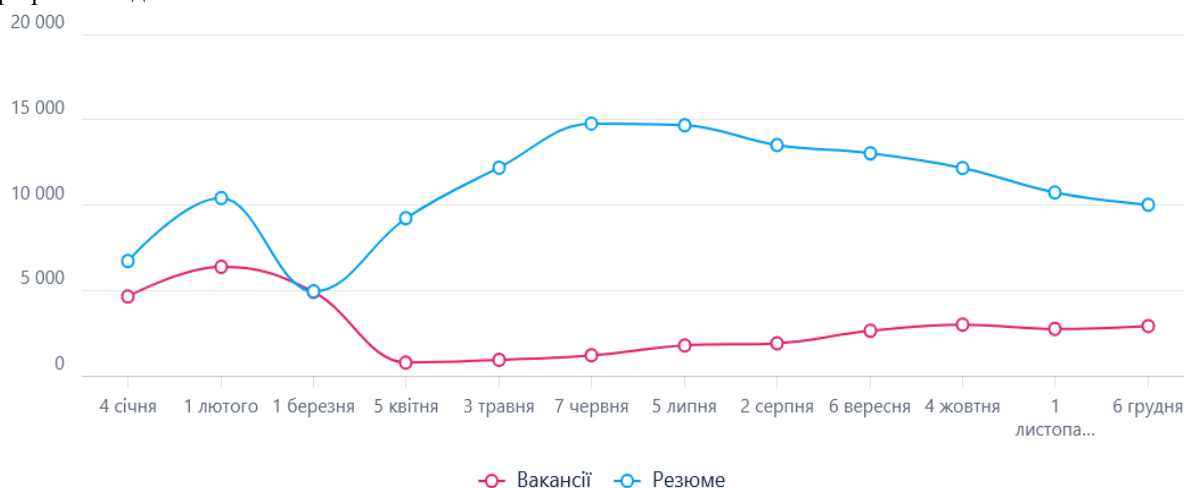


Рис. 2. Кількість вакансій і резюме в Україні 2022р [8]

З даного графіку прослідковуємо значний спад в кількості вакансій починаючи з березня у зв'язку з початком воєнного стану. Різко зменшився попит на послуги в логістичній сфері, компанії змушені були зменшувати кількість персоналу. Протягом року спостерігається повільне відновлення ринку логістики і, відповідно незначне збільшення кількості вакансій і зменшення кількості резюме. На даному етапі ринку логістичних послуг було дуже мало вакансій і багато кандидатів, тому компанії або залишали незмінною систему мотивації, або частково зменшували мотиваційні пакети у зв'язку з поганим фінансовим становищем. З середини року ситуація частково почала змінюватись. Повільно збільшувалась кількість вакансій і швидшими темпами зменшувалась кількість резюме.

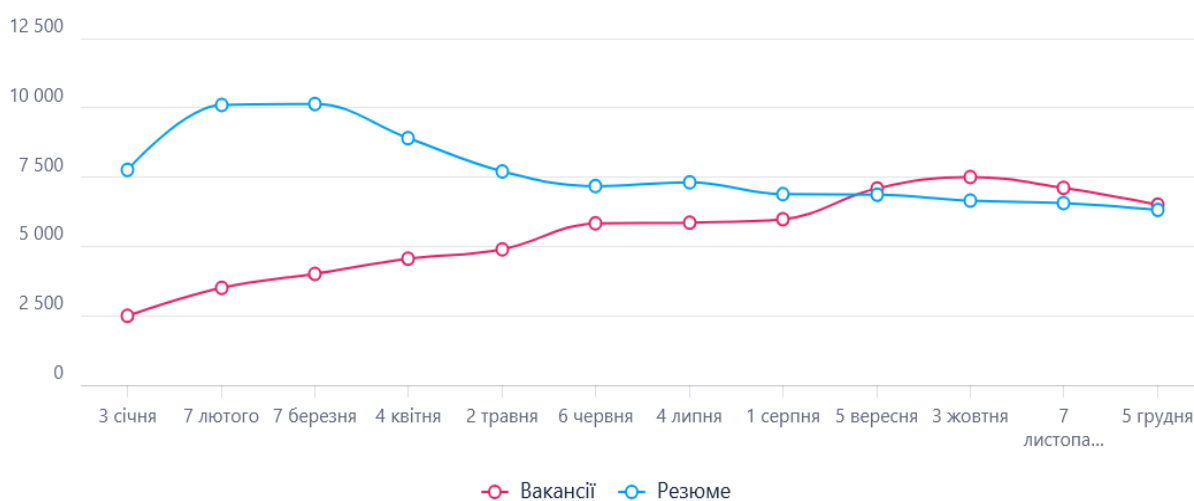


Рис. 3. Кількість вакансій і резюме в Україні 2023р [8]

Протягом 2023 року прослідковуємо значні зміни на ринку праці в логістичній сфері. Суттєво зріс обсяг замовлень і відповідно зросла потреба в персоналі. З вересня і до кінця року кількість вакансій була більшою за кількість резюме. Це зумовлено в основному наступними факторами: суттєвим збільшенням обсягу замовлень, відтоку персоналу за кордон і мобілізацією.

Протягом 2024 року, як і в останні місяці 2023 року прослідковується більша кількість вакансій ніж резюме. Основні фактори даної ситуації на ринку це: відтік персоналу за кордон, мобілізація, зміна сфери діяльності персоналом. В даній ситуації певні методи мотивації вже не мають такої сили і не дають бажаного результату. Досить важливим для мотивації є фінансова складова, але все більше на мотивацію персоналу впливають такі чинники як безпека особиста і безпека сім'ї. Також, для персоналу дуже важливим є стабільність і мобільність. Все більше працівників надають перевагу роботі з дому чи з іншого безпечного місця. Дана вимога досить часто переважає фінансові і інші вимоги.

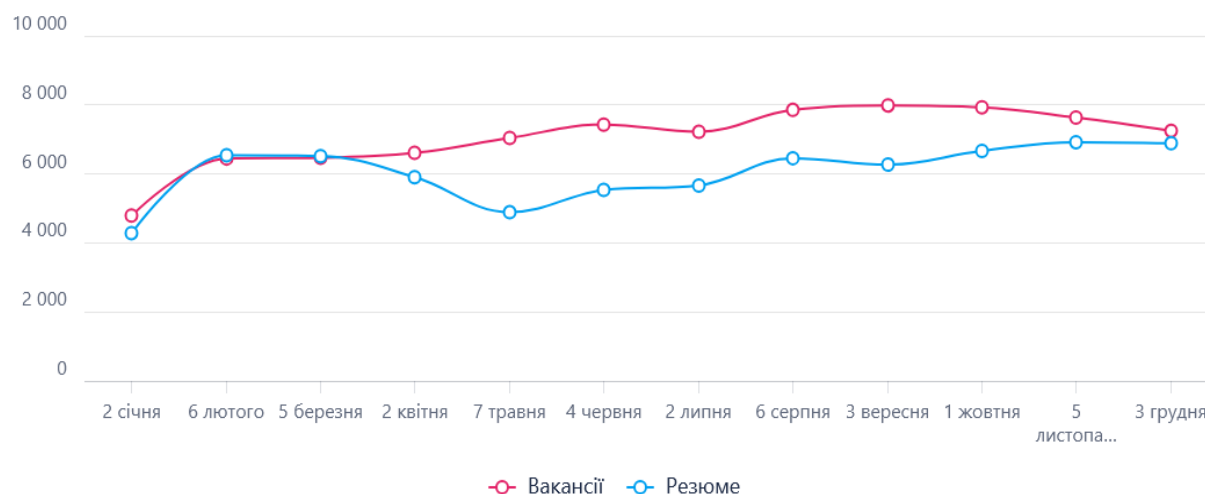


Рис. 4. Кількість вакансій і резюме в Україні 2024р [8]

Також проаналізуємо зміну зарплати за посадою логіст в Україні за період з листопада 2021 року до листопада 2024 року, як одного з елементів мотивації персоналу в логістиці. Проаналізуємо дані по заробітній платі найбільшого інтернет ресурсу з пошуку роботи Work.ua за вакансією логіст.



Рис. 5. Зміна середньої зарплати протягом останніх трьох років по вакансії логіст по Україні [8]

З графіку прослідковуємо, що заробітна плата за посадою логіст стабільно збільшується. Протягом трьох років зарплата збільшилась на 67%. Також з графіка видно, що фінансова мотивація персоналу зростає відносно стабільними темпами. Аналізуючи період останніх шести місяців з Рис. 3 ми спостерігаємо більшу кількість вакансій ніж резюме, і аналізуючи останній графік також за період останніх шести місяців ми прослідковуємо стабільну заробітну плату. Дана ситуація свідчить про наступне: компанії повинні боротися за персонал, але в них недостатньо коштів або немає бажання на даному етапі збільшувати витрати на мотивацію персоналу. Або збільшення фінансової вигоди персоналу не дає пропорційної продуктивності персоналу і планового збільшення обсягу доходів. Також це свідчить про те, що компанії використовують нефінансові методи мотивації персоналу, які дають персоналу більше свободи, безпеки і мобільності. В теперішній час, дані фактори відіграють значно більшу мотивацію персоналу, чим фінансові стимули чи кар'єрний ріст. Саме тому в сучасних умовах набирає популярності дауншифтинг — добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі [9].

Для мотивації персоналу і досягнення поставлених фінансових завдань і врахування потреб кожного працівника розглянемо методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб в табл. 1.[9].

Для якісної і ефективної мотивації персоналу потрібно все більше і більше ресурсів і затрат здійснювати компаніям. Це не значить що кожна компанія негайно повинна використати всі вищепераховані методи мотивації. Але чим більше нефінансових методів буде застосовано, тим більш мотивований буде персонал, буде більша продуктивність і менша плинність кадрів.

Підприємства, які планують залишатись і розвиватись на логістичному ринку повинні вибрати для себе найбільш актуальні для їх ситуації методи і впроваджувати їх першочергово. Поступово потрібно впроваджувати наступні методи крок за кроком. Такий підхід дозволить сформувати корпоративну культуру, більше залучення працівників до процесів фірми і більшу мотивацію.

Таблиця 1.

Методи мотивування працівників логістичних підприємств відповідно до домінантних потреб [8]

Потреби	Методи мотивування
Потреба у визнанні	публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників; запровадження почесних звань для успішних працівників; підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами; надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо; надання можливості використовувати новіше більш продуктивніше обладнання.
Потреба у спілкуванні	запровадження корпоративних традицій; організація корпоративних заходів; інформування працівників про зміни, оновлення в компанії; надання можливості працівникам висловити свою думку; запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо.
Потреба у надійності та безпеці	забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання; своєчасність виплати заробітної плати; створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба у стабільності	укладення безстрокового трудового договору; планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні; мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі; забезпечення відповідного, пропорційного розподілу навантаження між працівниками; дотримання вимог трудового законодавства тощо.
Потреба у соціальному статусі та владі	планування кар'єри; зарахування працівника до кадрового резерву керівників; делегування повноважень для виконання складних завдань; залучення до прийняття рішень та участі в нових проєктах тощо.
Потреба у конкуренції, змаганні	об'єктивне оцінювання працівників; проведення конкурсів, змагань; підвищення кваліфікації працівників; надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях; залучення до прийняття рішень тощо.
Потреба у досягненнях	заохочення активності та ініціативи працівників; заохочення і підтримка працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань; формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо.
Потреба в інноваціях	формулювання складних завдань; залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань; підвищення кваліфікації працівників тощо.
Потреба у мобільності	можливість виконувати свої посадові обов'язки з будь-якого зручного місця: дому, офісу, коворкінг центру, тощо.

Джерело: складено на основі даних [8]

Тобто, тільки комплексний підхід фінансової і не фінансової мотивації буде вирішальним для створення більш стабільного та підтримуючого робочого і мотивуючого середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Мотивація працівників логістичної сфери повністю залежить від ситуації в країні. В мирний час основним мотиваційним елементом виступав фінансовий чинник, кар'єрний ріст, тобто методи, які зазвичай працюють в ринковій економіці. Зі зміною ситуації в країні, з початком повномасштабного вторгнення, змінюються потреби в персоналі і відповідно змінюється мотивація. Керівництву задля збереження бізнесу і збереження персоналу потрібно постійно підлаштовувати бізнес, робочі процеси під сучасні вимоги. Як і в країні, так і в бізнесі ситуація є надзвичайно напружена і непрогнозована. Тому бізнес стикається з тим, що для збереження і розвитку бізнесу, необхідно постійно придумувати, впроваджувати і змінювати бізнес процеси, умови праці, мотивацію персоналу. Мотивація персоналу є чи не найважливішим елементом, тому що персонал і є тим, хто буде в подальшому адаптувати, впроваджувати і змінювати бізнес процеси.

Література

- Осадчук О. (2024), Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №14. 2024. [c2](https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10>. (дата звернення 24.11.2024). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>

2. Яценко Л. (2024), Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>. (дата звернення 24.11.2024).
3. Колесніченко О. (2024), Мобілізація, дефіцит кадрів і високі зарплатні очікування: що відбувалось з ринком праці у 2024 році. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/roboata-i-osvita/mobilizaciya-deficit-kadriv-i-visoki-zarplatni-ocikuvannya-shho-vidbuvalos-z-rinkom-praci-u-2024-roci-438694/>. (дата звернення 24.11.2024).
4. Прохоровська С.А. (2023), Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. ЗВНУ. № 2, с47. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (дата звернення 24.11.2024) DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
5. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. (2022), Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Наукові перспективи»*. № 7(14). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2036/2036> (дата звернення 24.11.2024). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).
6. Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023), Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*. 2(2), 257–268. URL: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijbae/article/view/2711/3320> (дата звернення 21.12.2024). DOI: <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
7. Work.ua (2024), Кількість вакансій і резюме в Україні. <https://www.work.ua/stat/count/?category=8&time=year2021> (дата звернення 22.12.2024).
8. Work.ua (2024), Середня зарплата в Україні за три роки. <https://www.work.ua/salary-%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82/?salaryTrendsPeriod=3&jobsTrendsPeriod=3> (дата звернення 15.12.2024).
9. Шевчук О. А. (2022), Кадрова логістика. *Навчально-методичний комплекс з дисципліни*. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. с47,49. Київ. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba4ae3b0-e555-450d-bc29-d35a9f8b34c2/content>. (дата звернення 22.12.2024).

References

1. Osadchuk O. (2024), Zastosuvannya polozhen teorii motyvatsii dlia formuvannya motyvatsiinykh system na ukrainskykh pidpriemstvakh. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. №14. s2. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10>. (accessed 24.11.2024). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
2. Iatsenko L. (2024), Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>. (accessed 24.11.2024).
3. Kolesnichenko O. (2024), Mobilizatsiia, defitsyt kadriv i vysoki zarplatni ochikuvannia: shcho vidbuvalos z rynkom pratsi u 2024 rotsi. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/roboata-i-osvita/mobilizaciya-deficit-kadriv-i-visoki-zarplatni-ocikuvannya-shho-vidbuvalos-z-rinkom-praci-u-2024-roci-438694/>. (accessed 24.11.2024).
4. Prokhorovska S.A. (2023), Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Transformatsiina ekonomika*. ZUNU. № 2 (02), с47. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (accessed 24.11.2024) DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
5. Hryhorak M., Trushkina N., Chernukh D. (2022), Hreiduvannia yak metod formuvannia systemy motyvatsii personalu lohistychnykh kompanii. *Multydystsyplinarnyi mizhnarodnyi zhurnal «Naukovi perspektyvy»*. № 7(14). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2036/2036> (accessed 24.11.2024). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).
6. Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023), Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*. 2(2), 257–268. URL: <https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijbae/article/view/2711/3320> (accessed 21.12.2024). DOI: <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
7. Work.ua. (2024), Kilkist vakansii i reziume v Ukraini. <https://www.work.ua/stat/count/?category=8&time=year2021> (accessed 22.12.2024).
8. Work.ua. (2024), Serednia zarplata v Ukraini za try roky. <https://www.work.ua/salary-%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82/?salaryTrendsPeriod=3&jobsTrendsPeriod=3> (accessed 15.12.2024).
9. Shevchuk O. A. (2022), Kadrova lohistyka. *Navchalno-metodychnyi kompleks z dystsypliny*. *Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho*. с47,49. Kyiv. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba4ae3b0-e555-450d-bc29-d35a9f8b34c2/content>. (accessed 22.12.2024).