

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та**  
**інфраструктури**  
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

**БЕССОНОВ Юрій Миколайович**

**Трудовий потенціал підприємства: облік, аналіз і контроль /**  
**Labor potential of the enterprise: accounting, analysis and**  
**control**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування  
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління інноваційними  
системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ОБАмнв-21  
Ю.М. Бессонов  
Науковий керівник:  
О.П. Завитій, к.е.н., доц.

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **Р. Ф. Бруханський**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2022**

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 6  |
| 1.1. Трудовий потенціал: наукова інтерпретація та роль у діяльності суб'єктів<br>господарювання.....   | 6  |
| 1.2. Теоретичні аспекти заохочення, мотивації, стимулювання формування<br>трудоного потенціалу підприємства .....  | 9  |
| 1.3. Чинники формування трудового потенціалу підприємства .....  | 15 |
| Висновки до розділу 1 .....  | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....   | 23 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика транспортної організації DHL, на<br>прикладі філіалу у м. Київ .....  | 23 |
| 2.2. Особливості формування трудового потенціалу на транспортних<br>підприємствах.....   | 29 |
| 2.3. Управління кадровим потенціалом на підприємстві.....  | 32 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ<br>ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....  | 40 |
| 3.1. Оцінка ефективності використання інноваційних методів заохочення<br>персоналу у транспортних підприємствах (на прикладі філіалу компанії DHL) ..... | 40 |
| 3.2. Оптимізація соціальної інфраструктури як напрям удосконалення трудового<br>потенціалу підприємства .....  | 50 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 54 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....  | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 58 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Персонал - це основа будь-якого бізнесу, і від того, наскільки люди мотивовані і залучені в роботу, вміють працювати в команді, залежить економічний результат роботи кожної організації, тому постає потреба в ефективних методах заохочення персоналу саме в мультикультурних організаціях. Кожна людина - це особливий і складний світ, який, як стверджував З. Фрейд, можна представити як сукупність трьох образів: Я-внутрішнє особисте, Я-виробниче, Я-соціальне, суспільне [39]. Кожному з цих образів відповідає своя група потреб, мотивів і стимулів та методів заохочення, що дуже відрізняються в контексті мультикультурності працівників. З огляду на специфіку формування особистісних вмінь та кваліфікації персоналу формування трудового потенціалу підприємства також має свої особливості.

Удосконалення управління трудовим потенціалом у вітчизняній економіці передбачає безперервний розвиток та накопичення людського капіталу, повне та ефективне використання робочої сили на всіх рівнях господарювання. Людський фактор виробництва, трудовий потенціал мають у сучасних умовах розвитку ринкових відносин ключове значення для функціонування всіх підприємств та регіонів, для піднесення економіки та її входження до світового господарства.

**Використані теоретичні і законодавчо-нормативні джерела.** Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних положень щодо процесу формування трудового потенціалу підприємства та його удосконалення здійснили такі відомі вітчизняні науковці, як А.І. Амоша, Д.І. Богиня, О.С. Власюк, В.І. М.І. Долішній, І.Д. Крижко, Ю.Д. Петров, С.І. Пирожков, Н.Г. Чумаченко, А.М. Ягодинський. та інші.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління персоналом філіалу DHL у м. Київ

**Предметом дослідження** є процес формування трудового потенціалу філіалу DHL у м. Київ.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності трудового потенціалу підприємства, розкритті особливостей його формування і використання, визначенні напрямів підвищення ефективності його використання.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних **завдань**:

- з'ясувати сутність трудового потенціалу підприємства;
- визначити чинники формування трудового потенціалу підприємства ;
- дослідити механізм формування трудового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність формування трудового потенціалу підприємства;
- проаналізувати ефективність використання методів мотивації формування трудового потенціалу підприємства;
- розробити напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** В результаті проведеного дослідження нами отримані результати, що з наукової точки зору є новими або містять елементи новизни. Зокрема, проаналізовано ефективність використання трудового потенціалу філіалу DHL у м. Київ, набули подальшого розвитку пропозиції з підвищення ефективності використання трудового потенціалу філіалу DHL у м. Київ.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути корисними менеджерам з персоналу та управлінцям вищого рівня у процесі формування трудового потенціалу підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Отримані результати досліджень з теоретичних та методичних питань з трудового потенціалу підприємства опубліковані у збірниках тез за результатами X Національної

науково-практичної конференції «Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану» [Тернопіль, 10 листопада 2022 р.].

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменування), додатків та містить 8 таблиць і 7 рисунків. Основний текст роботи викладено на 67 сторінках комп'ютерного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Трудовий потенціал: наукова інтерпретація та роль у діяльності суб'єктів господарювання

За роки ринкових реформ у вітчизняній економіці накопичено певний досвід раціонального використання трудового потенціалу на різних рівнях управління: федеральному, регіональному та внутрішньофірмовому.

Проблема управління трудовим потенціалом тісно пов'язана з розвитком людського капіталу, ефективним використанням робочої сили та іншими напрямками вдосконалення соціально-економічних відносин у сфері управління персоналом на рівні підприємства та регіону.

Трудовий потенціал людини, підприємства, країни та її регіонів – це відповідні трудові ресурси, що розглядаються в аспекті єдності їх кількісної та якісної характеристик. З кількісного боку трудовий потенціал визначається чисельністю населення у працездатному віці, з якісною – характеризується статеві-віковою структурою, рівнем освіти, професійними вміннями, мобільністю.

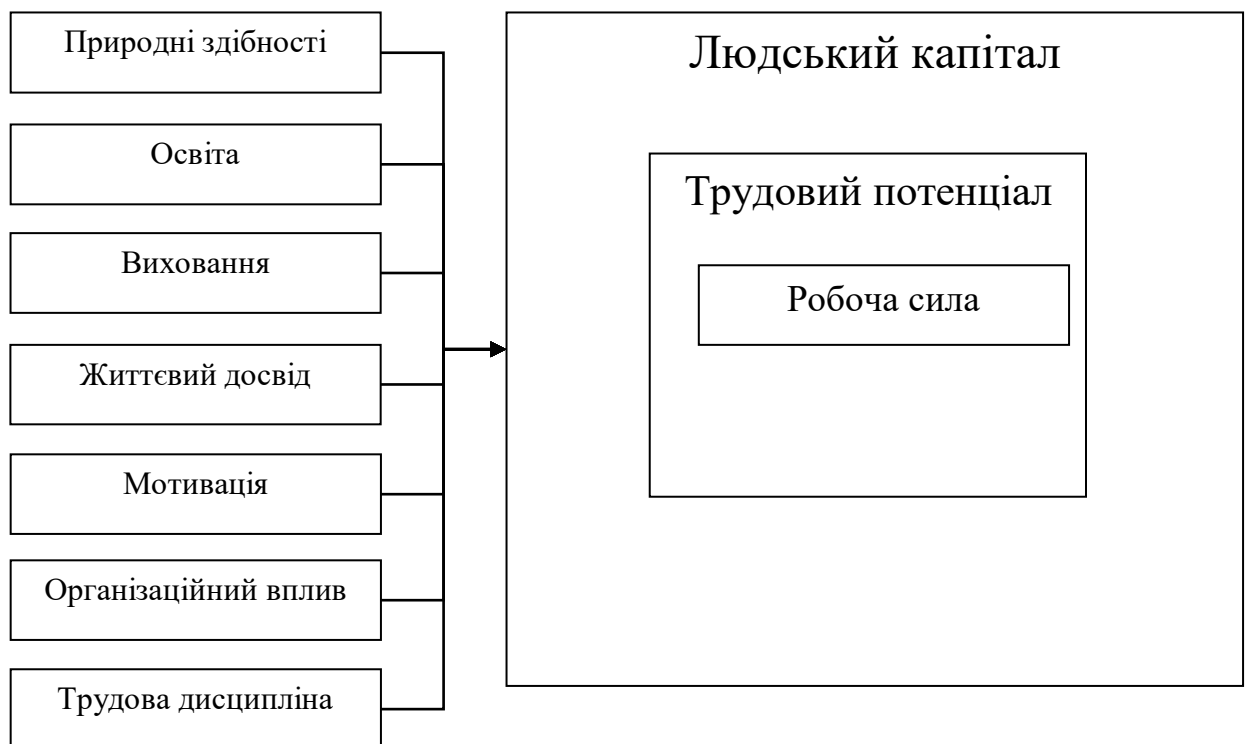
«Трудовий потенціал» є більш широкою економічною категорією, ніж «трудові ресурси». Трудовий потенціал визначається сукупними можливостями працівників до ефективної економічної діяльності

Трудовий потенціал підприємства - це сукупність умов, які забезпечують реалізацію трудового потенціалу конкретного працівника, а також є новою якістю, що виникає за цілеспрямованої спільної діяльності працівників та груп.

Трудовий потенціал підприємства як система завжди більше суми складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів окремих працівників організації.

Об'єднання працівників на єдиний і планомірно-організований процес праці породжує ефект колективного праці, який перевищує суму сил працівників, діючих індивідуально.

Трудовий потенціал підприємства відмінний від трудового потенціалу працівника (оскільки система є більшою у порівнянні зі складовими її частинами) через виникнення нової якості синергічного ефекту, який обумовлений взаємодією складових системи, тобто організації, елементів. Для розкриття трудового потенціалу підприємства автодорожньої галузі слід розглянути трудовий потенціал його персоналу (рис.1.1).



**Рис. 1.1. Модель формування трудового потенціалу підприємства**

Джерело: складено автором на основі [8; 11; 36]

Трудовий потенціал працівника є основою виробництва та його результативності. У водночас результат залежить тільки від якості трудового

потенціалу, а й від якості трудового життя у створенні, і навіть від трудового поведінки персоналу, як основи реалізації трудового потенціалу працівника [4].

Особливість трудового потенціалу персоналу організації автотранспортної галузі полягає в тому, що:

- по-перше, при найбільшому включенні у професійну діяльність людей, у них більше накопичується як професійного, так і життєвого досвіду, тим самим їм потрібно менше часу для якісного вирішення професійних завдань, тому такі працівники становлять велику цінність для організації;

- по-друге, кожен окремий працівник в організації являє собою найскладніший об'єкт соціального управління;

- по-третє, професіоналізація видів діяльності вимагає великої капіталомісткості для становлення професіоналів;

- по-четверте, висока ефективність діяльності фахівців у створенні досягається створенням оптимального управління їхніми повноваженнями.

Головна мета будь-якої організації в управлінні трудовим потенціалом є фокусування уваги на трьох основних ідеях: формуванні, розвитку та реалізації трудового потенціалу [1].

На етапі формування трудового потенціалу організації автотранспортної галузі закладаються засади подальшого нарощування потенціалу персоналу. Ця стадія є найважливішою у життєвому циклі організації автодорожньої галузі. Відхилення чисельності персоналу в організації, як у меншу, так і більшу сторону, впливає на рівень трудового потенціалу організації. Нестача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу, надлишок працівників призводить до недовикористання їхнього індивідуального потенціалу.

На етапі розвитку трудового потенціалу організації принцип ефективного використання особистісного потенціалу людини, який лежить в основі управління персоналом на сучасному етапі, повинен реалізовуватися за трьома основними напрямками:



- у створенні необхідних умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу людини;
- у забезпеченні умов для найбільш повної мобілізації потенціалу працівників підприємства автодорожньої галузі на досягнення завдань, що стоять перед ними;
- у постійному та систематичному розвитку професійних якостей працівників відповідно до довгострокових завдань розвитку виробництв автодорожньої галузі.

На етапі реалізації трудового потенціалу – персонал, використовує вкладені у розвиток коштів і здійснює науково-технічний, економічний чи соціальний підйом підприємства, шляхом створення, модернізації чи оптимізації головних сфер організації [2].

Формування, реалізація та розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства автотранспортної галузі є складною системою, що відображає вплив багатьох виробничих факторів. І навіть якщо всі перелічені складові будуть присутні в потрібній мірі, але недостатньо розвинене управління трудовим потенціалом, ефективність реалізації трудового потенціалу буде досить низькою.

## **1.2. Теоретичні аспекти заохочення, мотивації, стимулювання формування трудового потенціалу підприємства**

Існує декілька варіантів трактування понять заохочення, мотивації та стимулювання. Деякі вчені пов'язують це саме з внутрішніми людськими факторами, інші ж з діями ззовні. Розглянемо та виявимо більш конкретне визначення для нашого дослідження.

Заохочення - це метод зовнішнього активного стимулювання та спонукання працівників до позитивної, ініціативної, творчої праці. Здійснюється за допомогою визнання успіхів в праці - шляхом державних та організаційних програм

організації, винагород та по-чергового задоволення духовних і матеріальних потреб працівників [11].

Мотивація та стимулювання, як методи управління працею тісно пов'язані між собою, але протилежні за напрямками, бо мотивація змінює існуючий стан в колективі, а стимулювання об'єднує в процесі роботи, саме тому ці два поняття стають вагомими для виявлення ефективних методів заохочення в мультикультурній організації.

На думку, М. Мескона мотивація – це: «процес стимулювання самого себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації». У його розумінні мотивація являє собою усвідомлений вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [28, с.272]. У процесі діяльності в праці мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків.

Українські психологи вважають, що: «управління людиною - це управління його мотивацією. При здійсненні простих звичних дій мотиваційний процес здійснюється майже непомітно і для самої людини, і для оточуючих, оскільки в разі формування у нього в попередній період стійких установок і відповідних поведінкових навичок цей процес стає як би автоматичним, згорнутим» [5].

Мотивація є складним процесом спонукання людини до певної поведінки і діяльності під впливом внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників. Мотивація - результат почергових взаємодій внутрішнього світу людини - перш за все його потреб і стимулів, здатних задовольнити ці потреби, а також ситуації, в якій здійснюється сприйняття стимулу і з'являється активність, спрямована на його здійснення [12].

Німецькі дослідники Р. Нірмаер та К. Новак більш прихильні поділяти мотивації за двома чинниками - внутрішня мотивація, це та, що знаходиться всередині кожного працівника, тобто є індивідуальною та на неї не впливають

зовнішні стимули, наприклад, хобі, мистецтво, музика- те що працівник може робити по волі, за власною ініціативою. Та зовнішні чинники, це ті, що на мотивацію впливають з компонентів праці- гроші, статус, система бонусів в компанії [56].

Проблема внутрішньої мотивації в Німеччині є актуальною, бо існує замало робочих місць для здійснення масштабної бажаної роботи та є стабільний соціальний захист з боку держави. Проблема зовнішньої мотивації полягає в тому, що вона згасає, як тільки відходять стимули. Є навіть дослідження, що доводять, що зовнішня мотивація через отримання більшої кількості грошей перебиває внутрішню й частіше всього працівники вже не розрізняють реальні чинники

Дослідження трактувань терміну «мотивація» показало не тільки відмінність підходів, а й дозволило виділити спільну рису, яка характеризує мотивацію як спонукування до діяльності. Мотивація зніщується наявністю незадоволених потреб, тобто, усвідомленої людиною фізіологічної або психологічної потреби в будь чому на даний момент часу.

Мотивація розглядається, як сукупність мотивів поведінки та діяльності, як система внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають до активної діяльності, яка включає в себе мотиви поведінки, як процес стимулювання дії до будь-яких стимулів.

Після проаналізованих варіантів трактування можна виділити наступні важливі для нашого дослідження індикатори, за якими можна зробити оцінку мотивації у працівника:

1. Формування відчуття радості від роботи.
2. Розвиток зацікавленості у праці.
3. Повна , або часткова ідентифікація працівника з організацією.
4. Співпраця та взаємодія працівника з колективом в цілому.
5. Прояви ініціативи та зацікавленість в виконанні своїх обов'язках.

Для формування та підтримки цих індикаторів керівниками організацій потрібно створювати та шукати інноваційні методи заохочення, мотивації та стимулювання персоналу в мультикультурних організаціях користаючись систематичним підходом. Систематичний підхід до управління передбачає розгляд управлінських функцій, як серію взаємопов'язаних дій, кожна з яких є процесом. У зв'язку з цим процес мотивації можна представити у вигляді шести послідовних стадій.

Перша стадія - виникнення потреб. Потреба починає з'являтися тоді, коли людина відчуває, що йому чогось не вистає. Потреби можуть бути різними, але умовно їх поділяють на три групи: фізіологічні, психологічні та соціальні. І разом з потребою виникає бажання знайти можливість її усунення, таким чином перша стадія плавно перетікає в другу.

Друга стадія - пошук шляхів усунення потреби. На цій стадії людина відчуває необхідність щось зробити, щоб задовольнити потребу, або щоб якось її перекрити.

Третя стадія - визначення мети дії. Людина визначає, що саме робити і якими засобами це здійснювати для того, щоб задовольнити потребу, яка з'явилася. На цій стадії відбувається усвідомлення чотирьох моментів - що необхідно отримати, щоб усунути потребу; що слід зробити, щоб отримати бажане; наскільки швидко можна отримати бажане; наскільки бажане може усунути цю потребу.

Четверта стадія - здійснення дії. На цій стадії працівник витрачає зусилля для того, щоб отримати бажане і задовольнити потребу. На цій стадії може відбуватися коригування цілей, бо процес роботи має зворотній вплив на мотивацію.

П'ята стадія - одержання винагороди за здійснення дії. Зробивши певну роботу, працівник отримує бажане або те, що він може обміняти на бажаний для нього об'єкт. На цій стадії стає зрозуміло, наскільки виконання запланованих дій

дало бажаний результат: відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія - усунення потреби. Залежно від ступеня задоволення потреби на цій стадії людина або припиняє діяльність, яка не дозволила йому задовольнити його потребу, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби.

Для нашого дослідження найбільш актуальним стає наступне визначення мотивації. Мотивація - це внутрішній процес свідомого і самостійного вибору людиною тієї чи іншої поведінки, з метою задоволення своїх потреб, який визначається сукупним впливом зовнішніх і внутрішніх спонукальних сил [29].

Виходячи з цього визначення, можна виділити ключові для дослідження мотивації поняття: потреба, мотив і стимулювання.

Потреби. Загальне поняття для різних людей детально досліджено А. Маслоу, яким було розглянуто потреби людей, які штовхають людей до дії, детально розглянуті в наступному підрозділі.

Мотиви - це саме той процес, що викликає певні дії людини. Сутність мотиву полягає в тому, що він завжди пов'язаний з активацією та бажанням працювати. Мотиви можуть бути виявлені у різних видах потреб = чи то є матеріальні, чи бажання до влади, чи то є намір проявити себе з духовного аспекту буття, але мотив є присутнім завжди та має великий вплив на результат праці людини. Мотив складається з 4х головних компонентів: потреби які хоче задовольнити працівник. Цінності, що задовольняють цю потребу. трудові дії які необхідні для отримання благ та ціна. Тобто витрати матеріального та морального характеру, пов'язані с трудової діяльністю [26].

Для цілей цього дослідження важливо співвіднести та розглянути в розгорнутому вигляді поняття - мотивування і стимулювання, які є різними за змістом способами впливу на мотивацію людини.

Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій, шляхом пробудження в ньому певних мотивів. Відповідно, проявом мотивації працівника є безпосередня необхідність виконати роботу певним чином.

Існують два способи мотивування працівника. Перший - виявляється у зовнішніх впливах на працівника, спирається на мотиви, які спонукають людину до певних дій і призводять до бажаних результатів. Другий спосіб - стимулювання, що є одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в мультикультурній організації, тим менше як засіб управління людьми використовується стимулювання наприклад, навчання як один з методів мотивування людей формує в них інтерес до справ організації, що змушує працівників здійснювати необхідні дії, не чекаючи, або взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу.

Таким чином, другий спосіб мотивування орієнтований на формування необхідних в роботі мотивів через виховний і навчальний вплив на працівника. Зрозуміло, що цей спосіб складніший і тривалий за часом, тому що спирається на внутрішню мотивацію працівника і підкріпленій результатами певних дій.

Слід зазначити, що головною метою менеджменту будь-якої організації має бути процес формування у працівників внутрішньої мотивації, бо лише тоді він починає сприймати себе з аналізу, в першу чергу, власної поведінки. Як наслідок цього у працівника знижується залежність від позитивних і негативних думок керівництва і зростає мотивація.

Мотивування є більш широким поняттям, яке включає в себе стимулювання, як основний інструмент. Мотивування - це довгостроковий вплив на людину з метою зміни самої структури мотивації, тобто ціннісних орієнтацій і потреб людини, формування певних мотивів і розвиток на цій основі його трудового потенціалу.

Розглядаючи методи заохочення персоналу важливою стає оцінка стимулювання та мотивів працівника й в колективі в цілому.

В організаціях Німеччині найчастіше використовують наступні форми стимулювання, класифікуючи їх в три великі групи:

1. Матеріальне стимулювання: матеріально-грошове - заробітна плата, премія, гутшайни, надання додаткових соціальних пільг тощо;

2. Моральне стимулювання: морально-матеріальне - стимулювання вільним часом, творче зростання, кар'єрний зріст, морально-психологічне - публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого клімату на роботі.

3. Інноваційні методи – коучинг, нестандартні методи, що є специфічними для конкретних організацій [21].

Можна зробити висновок, що заохочення й стимулювання є інструментами, за допомогою яких здійснюється мотивування. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в мультикультурній організації, тим рідше застосовується стимулювання і тим більше приділяється увага розвитку потенціалу працівників як одному з найважливіших методів мотивування персоналу.

Застосування інноваційних методів заохочення в мультикультурних організаціях є інструментом мотивації і розвитку персоналу, що призводить до підвищення зацікавленості працівників в отриманих результатах своєї діяльності й діяльності організації в цілому.

### **1.3. Чинники формування трудового потенціалу підприємства**

Важливою характеристикою людського капіталу є його мотивація до праці, виходячи з цього стає зрозумілим, що управління цим показником в мультикультурній організації грає важливу роль в управлінні персоналом, бо напряму залежить від мотивації працівника та його ефективності в праці.

Традиційними методологічними підходами до розкриття структури та визначення самого поняття мотивації прийнято вважати наступні теорії – теорія потреб А. Маслоу, теорія висування, зв'язку й зросту К. Алдерфера, теорія двох

факторів Ф. Герцберга, теорія здобутих потреб Д. МакКлелланда та теорія справедливості Адамса, теорія Портера-Лоулера, теорія розстановки цілей Е.Лока та важливою для нас є розгляд теорії Г. Хофстеда. Детально розглянемо кожен в контексті міжкультурності та для нашого дослідження робимо акцент на культурну приналежність авторів теорії та проведену ними експериментальну частину.

Наукові праці американського вченого з українським корінням - Маслоу дозволили керівникам в багатьох галузях людської діяльності дізнатися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію особистості людини. Теорія базується не на експериментальних методах- анкетах, тестах, а на біографічних прикладах з історії життя, біографії великих людей, хоча перші його роботи присвячені вивченню поведінки тварин в умовах голоду та в процесі соціалізації.

Маслоу всі людські потреби розділив на: «п'ять груп - фізіологічні, потреба в безпеці, потреба в любові, потреба у визнанні і потреба в самоактуалізації. Вони розташовані в ієрархічному порядку (вершиною є потреба в самоактуалізації, а основою є фізіологічні потреби). Крім того, в розширеній ієрархії розглядається потреба в пізнанні та естетичні потреби. Послідовниками для зручнішого запам'ятовування ієрархії цих потреб надали їй форму піраміди» [25].

Антропологічні дані вказують на те, що люди набагато менше відрізняються один від одного в своїх фундаментальних потребах, ніж в повсякденних, усвідомлюваних бажаннях. На користь цього твердження свідчить той факт, що представники різних культур вдаються до різних, часом зовсім протилежних способів задоволення однієї і тієї ж потреби, розглянемо наприклад, потребу в самоповазі. В одній культурі для задоволення цієї потреби людині потрібно стати щасливим мисливцем, в іншій - хорошим лікарем, в третій - відважним воїном, в четвертій - бути емоційно стриманим людиною тощо.

Прагнення стати щасливим мисливцем, або стати хорошим лікарем слугують досягненню однієї і тієї ж фундаментальної кінцевої мети. Тому при



класифікації ці два різні на перший погляд бажання логічніше було б об'єднати в рамках однієї категорії, ігноруючи крайню несхожість їх поведінкових проявів [26, с.155].

Зрозуміло, що мета набагато більш універсальна, ніж кошти досягнення цієї мети, тому що кошти обов'язково спрямовані до впливів конкретних особливостей культури, традицій і стереотипів.

Ще однією специфікою моделі потреб Маслоу є системність, тобто поки людина не задовольнить свої найнижчі потреби (що стоять знизу піраміди), то вона не має потреби до більш вищих рівнів, тобто ріст повинен бути лише в такому порядку, але якщо розглядати в культурному аспекті, то структуризація може йти за іншим порядком.

Модель потреб американського дослідника МакКлелланда є достатньо вимірною й вказує саме на мотивацію здібностей в відношеннях між працівниками й менеджерами. Його дослідження було проведено шляхом порівняння рівня потреб людей до влади в різні історичні періоди, різними культурними представниками. В своїх роботах йому вдалося довести головну ідею, що найбільшого успіху в економіці досягають ті люди, в яких висока сила мотиву до досягнення, а не високий показник рівня інтелекту.

МакКлелланд вважав, що соціум з переважаючою мотивацією до досягнень здатний породити велику кількість активних й ініціативних підприємців, які, в свою чергу, здатні прискорити зростання економічних показників нашого соціуму. Підприємці повинні бути готові брати на себе ризики і ця готовність безпосередньо впливає на потреби досягнення. Насправді, люди з високими потребами до досягнень самі більш переконані в тому, що здатні досягнути успіхів, ніж ті, хто не відчуває потреби до досягнень. Людям першої категорії властиво прояв більшої енергії, працездатності, активності і творчого підходу.

Модель МакКлелланда зосереджена на вищих потребах (успіх, влада, належність), не беручи в увагу потреби фізіологічні. Потреба у владі проявляється

як прагнення контролювати хід подій і впливати на інших людей. У теорії ієрархії потреб А. Маслоу ця потреба виражається нечітко, потрапляючи в ряд між потребами у повазі й самоактуалізації. Ця потреба задовольняється проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а не процесом доведення роботи до успішного завершення.

МакКлелланд пише про це: «Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми, і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. Неважливо, наскільки розвинена у людини потреба успіху. Він може ніколи не досягти успіху, якщо у нього не буде для цього можливостей, якщо його організація не надасть йому достатній ступінь ініціативи і не буде нагороджувати його за те, що він робить» [24, с.345].

Люди з потребою влади є в представників усіх культур й найчастіше виявляють себе як відверті, енергійні люди, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції. Керуючі структури дуже часто залучають людей з потребою влади, оскільки дають можливість проявити і реалізувати її.

Створюючи свою теорію американець Клейтон Альдерфер припустив, що всі потреби людей можуть бути систематизовані в окремі групи, таким чином дана теорія частково схожа з пірамідою потреб Абрахама Маслоу, але в його структурі лише три групи потреб: екзистенціальні або потреби існування, соціальні або потреби зв'язку, а також розвитку (зростання), що в англійській мові мають позначення: existence, relatedness і growth – ERG.

Existence - потреби існування, що виражаються в фізіологічних потребах і в безпеці.

Relatedness - потреби зв'язку, відображають соціальну природу людини. Сюди можна віднести потребу в самоствердженні, потребу в прагненні людини займати певне місце в навколишньому світі, визнання, наявності підлеглих, колег, друзів, ворогів. У потребах зв'язку можна простежити взаємозв'язок з групами

потреб приналежності і причетності. Так як на думку Альдерфера, потреби зв'язку, відображають соціальну природу людей.

Growth - потреби зростання, пов'язані з прагненням людини зростати і розвиватися [27].

Потреба в досягненні, успіху по Макклелланду і в зростанні по Алдерфера по-різному сприймається представниками різних культур. Наприклад: «для представника західної культури - дана потреба асоціюється з індивідуальними досягненнями, кар'єрним ростом і успішної соціалізацією, японський співробітник, керуючись базовим принципом гармонії групових і корпоративних інтересів, буде пов'язувати цю потребу з колективними досягненнями і успіхом субкультури в цілому, представники латиноамериканських держав цю потребу пов'язують з сімейними цінностями, а індуси - з духовним вдосконаленням. Пріоритетність потреб і залежність виникнення певних потреб від реалізації попередніх у представників різних народів і культур формується по-різному. Наприклад, східні культури більш орієнтовані на потреби суспільства, західні - на індивідуальні, ієрархія, яка відображає потреби китайців, включає, наприклад, чотири рівні і виглядає наступним чином: потреби в приналежності; фізіологічні потреби; потреби в безпеці; потреби в самореалізації, піраміда західного співробітника включає потреби в наступному порядку: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціалізації, статусу і самореалізації» [47].

В основі двофакторної теорії мотивації американського вченого Фредеріка Герцберга лежать дві великі категорії потреб: гігієнічні фактори і мотивуючі чинники. Грунтом для його дослідження були власні біографічні моменти, бо потрапивши в концтабір в Дахау, він почав чітко усвідомлювати, що що дійсно психічно хворі люди не загрожують суспільству, а от цілком здорові. Після цього почав детально вивчати з приховані мотиви в людей, подальше дослідження було проведено з акцентом на вплив мотивації у працівників, де використав аналіз праці 200 бухгалтерів, представників різних країн.

При цьому: «гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якій здійснюється робота, а ті, що мотивують - з характером роботи. Герцберг назвав першу категорію потреб гігієнічними, вживши медичне значення слова «гігієна», так як ці фактори описують оточення співробітника і обслуговують первинні функції, попереджаючи незадоволеність роботою, серед яких може бути адміністративна політика компанії, умови праці, розмір заробітної плати, міжособистісні відносини з начальниками, колегами, підлеглими» [47].

Другу категорію факторів Герцберг назвав мотивуючими, бо вони сприяють, тобто спонукають працівників на краще виконання - досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості для кар'єрного зростання. За теорією Герцберга: «відсутність або недолік гігієнічних факторів призводить до незадоволеності людини своєю працею, але якщо вони представлені в достатньому обсязі, самі по собі вони задоволення не викликають і не здатні мотивувати людину до потрібних дій. Відсутність мотиваторів, а вони пов'язані з характером і суттю самої праці, не веде до незадоволення людей роботою, проте їх присутність в належній мірі викликає задоволення і мотивує працівників до потрібних дій і підвищенню ефективності» [50].

З метою узагальнення досвіду застосування мотиваційно-гігієнічних факторів і для підтвердження правильності своїх висновків Ф. Герцберг використовував результати емпіричних досліджень, проведених ним в різних компаніях в різних частинах світу - Америці, Азії, Африці, Європі. Результати цих крос-культурних досліджень в цілому підтвердили основні положення теорії потреб і мотивації до праці Ф. Герцберга:

- близько 80% факторів, що забезпечують задоволеність працею, відносяться до мотивуючих;
- лише 20% - пов'язані із зовнішніми стимулами;
- незадоволеність працею, навпаки, на 70% пов'язана саме з гігієнічними факторами.

Комплексна процесуальна теорія мотивації, відома як модель Портера-Лоулера, побудована на основних елементах теорії очікування і теорії справедливості. Основна ідея теорії полягає в широкому розумінні мотивації, бо авторами попередньо розглядалися компоненти мотивації в праці. Об'єднавшись двоє американських дослідників Лайман Портер й Едвард Лоулер розробили конкретну модель, що складається з 5 компонентів

- витрачення зусилля,
- отриманні результати,
- заробітна платня,
- винагороди
- рівень задоволеності.

Таким чином, при формуванні трудового потенціалу підприємства вагому роль відіграє правильний вибір чинників мотивації персоналу та його заохочення до досягнення корпоративних цілей.

## **Висновки до розділу 1**

Трудовий потенціал підприємства - це сукупність умов, які забезпечують реалізацію трудового потенціалу конкретного працівника, а також є новою якістю, що виникає за цілеспрямованої спільної діяльності працівників та груп.

Формування, реалізація та розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства автотранспортної галузі є складною системою, що відображає вплив багатьох виробничих факторів. І навіть якщо всі перелічені складові будуть присутні в потрібній мірі, але недостатньо розвинене управління трудовим потенціалом, ефективність реалізації трудового потенціалу буде досить низькою.

Головна мета будь-якої організації в управлінні трудовим потенціалом є фокусування уваги на трьох основних ідеях: формуванні, розвитку та реалізації трудового потенціалу.

Існування великої кількості теорій мотивації, а також їх концептуальна неузгодженість ускладнюють чітке розуміння мотиваційного процесу особливо для мультикультурних організацій. Крім цього, категорії мотивації недостатньо пов'язані з розуміння процесів внутрішнього світу особистості з точки зору психології, що також створює певні складності в розумінні процесу мотивації, хоча можуть виявити певні характеристики для нашого дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика транспортної організації DHL, на прикладі філіалу у м. Київ

Компанія «DHL» входить: «до складу групи компаній, яка є світовим лідером поштових пересилань і логістики – «Deutsche Post DHL Group», і має такі підрозділи, як «DHL Express», «DHL Parcel», «DHL eCommerce», «DHL Global Forwarding», «DHL Freight and DHL Supply Chain» [28].

Логістика DHL включає: «наступний перелік послуг:

- експрес-доставка по всьому світу;
- експедирування вантажів на авіаційному, вантажному автомобільному, морському та залізничному транспорті;
- складські послуги, що виходять за межі просто зберігання, а включають у себе все, – від упакування до ремонту;
- міжнародні поштові доставки; відвантаження, виконувані відповідно до особливих вимог клієнтів» [33].

Кожна галузь промисловості має свої відмітні риси та потреби в ланцюжку постачань, тому підхід компанії DHL у керуванні сектором – робота із клієнтами для оптимізації ціннісної пропозиції відповідно до особливих потреб їх галузі. Ключ до успіху компанії DHL – створення простого та унікального досвіду по секторах, що спрощує роботу з нами. Завдяки інноваціям і сучасним рішенням, спеціалізованим по галузях промисловості, компанія DHL створює конкурентні переваги.

У рамках розробленої стратегії 2020 компанія прийняла рішення ще більше сконцентруватися на галузях промисловості, починаючи із секторів Life Sciences & Healthcare (науки про живу природу та охорону

здоров'я), Technology (технологія), Energy (енергетика), Automotive (автомобілебудування) і Engineering & Manufacturing (машинобудування та обробна промисловість).

Корпоративна відповідальність (КВ) є складовою частиною корпоративної стратегії компанії. Девіз компанії DHL – «Living Responsibility» (відповідальність як спосіб життя), і приділення особливої уваги захисту навколишнього середовища (Gogreen), керуванню в критичних ситуаціях (Gohelp), створенню (Goteach) і підтримці волонтерства співробітників (Global Volunteer Day, Living Responsibility Fund).

Бачення, місія та цілі на майбутнє компанії DHL вперше були викладені у Стратегії 2020, а нещодавно їх переорієнтували і наново акцентували у своїй «Стратегії-2020:Focus.Connect.Grow.» Це проста стратегія, але аж ніяк не спрощена. Будуючи її на трьох основних компонентах – цілеспрямованості, узгодженості та зростанні, – у ній виклали чіткий план на найближчі роки з амбітними, однак досяжними цілями.

DHL є глобальною логістичною компанією, яка впевнено почувається на зростаючих світових ринках. DHL, як і раніше, зосереджені на логістиці як основній сфері нашої діяльності. Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- узгодженість в масштабах підприємства. Працівники компанії DHL по всьому світу володіють величезним багатством ноу-хау, досвіду й таланту. Компанія DHL незмінно працює над тим, щоб віднаходити нові способи поповнення цієї скарбниці та черпання із неї у кожному підрозділі спільного світового бізнесу.

- зростання в нових сегментах ринку. Компанія розширює бізнес на зростаючі ринки й сегменти, зокрема на ринки, що розвиваються, та на жваві ринки інтернет-комерції у світі. У міру наближення до 2020 року компанія



націлюється на розширення своїх логістичних послуг та на задіяння цих можливостей.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності філіалу DHL у м. Київ у 2019- 2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності філіалу DHL у м. Київ у 2019 - 2021 рр.**

| №  | Показники                                       | Фактичне значення, тис.грн. |        |        | Абсолютне відхилення, тис.грн. |               | Відносне відхилення, % |               |
|----|---|-----------------------------|--------|--------|--------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|    |   | 2019                        | 2020   | 2021   | 2021/<br>2020                  | 2021/<br>2019 | 2021/<br>2020          | 2021/<br>2019 |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції           | 159879                      | 202582 | 268213 | 65631                          | 08334         | 32,40                  | 67,76         |
| 2. | Валовий прибуток                                | 39776                       | 48265  | 65904  | 17639                          | 26128         | 36,55                  | 65,69         |
| 3. | Фінансовий результат операційної діяльності від | -844                        | -2839  | 2867   | 5706                           | 3711          | 200,99                 | 439,69        |
| 4. | Фінансовий результат оподаткування до           | -862                        | -2358  | 3493   | 5851                           | 6713          | 248,13                 | 78,77         |
| 5. | Чистий фінансовий результат                     | -1074                       | -2358  | 3146   | 5504                           | 4220          | 233,41                 | 392,92        |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.1, підприємство у 2021 р. отримало максимальні фінансові результати за увесь аналізований період. Чистий прибуток дорівнював 3146 тис. грн., що на 5504 тис. грн. (233,41%) більше від рівня 2020 р. та на 4220 тис. грн. (392,92%) більше від рівня 2019 р. Прибутковою була операційна діяльність підприємства, в т. ч. основна.

Так, у 2021 р. підприємство отримало прибуток від операційної діяльності в розмірі 2867 тис. грн., що на 5706 тис. грн. (200,99%) більше, ніж у 2020 р., та на

3711 тис. грн. (439,69%) більше порівняно із 2019 р. Рівень валового прибутку у аналізованому періоді постійно підвищувався (з 2019 р. по 2021 р. він збільшився на 26128 тис. грн. або на 65,69%) і у 2021 р. дорівнював 65904 тис. грн. Аналізуючи співвідношення між валовим прибутком і операційним, можна спостерігати доволі негативну тенденцію. Так, фінансовий результат від операційної діяльності за звітний період був меншим за валовий прибуток на 63037 тис. грн. Це вказує на низький рівень управління витратами на підприємстві.

Важливим для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку є достатній рівень забезпеченості підприємства персоналом оптимального кількісного та якісного складу. Проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу філіалу DHL у м.Київ у 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кількісний та якісний склад персоналу філіалу DHL у м.Київ у 2019-2021 рр. станом на кінець року**

| Показники                                | 2019 р. |       | 2020 р. |       | 2021 р. |       | Абсолютне відхилення, осіб |           | Відносне відхилення, % |          |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|----------------------------|-----------|------------------------|----------|
|  | Осіб    | %     | Осіб    | %     | Осіб    | %     | 2021/2020                  | 2021/2019 | 2021/2020              | 016/2019 |
| 1  | 2       | 3     | 4       | 5     | 6       | 7     | 8                          | 9         | 10                     | 11       |
| Облікова чисельність штатних працівників | 198     | 100   | 181     | 100   | 167     | 100   | -14                        | -31       | -7,74                  | -15,66   |
| За категорією персоналу                  |         |       |         |       |         |       |                            |           |                        |          |
| Промислово-виробничий персонал, з них:   | 198     | 100   | 181     | 100   | 167     | 100   | -14                        | -31       | -7,74                  | -15,66   |
| - керівники                              | 50      | 25,25 | 44      | 24,31 | 40      | 23,95 | -4                         | -10       | -9,09                  | -20,00   |
| - професіонали                           | 16      | 8,08  | 14      | 7,73  | 12      | 7,19  | -2                         | -4        | -14,29                 | -25,00   |
| - фахівці                                | 14      | 7,07  | 11      | 6,08  | 9       | 5,39  | -2                         | -5        | -18,18                 | -35,71   |

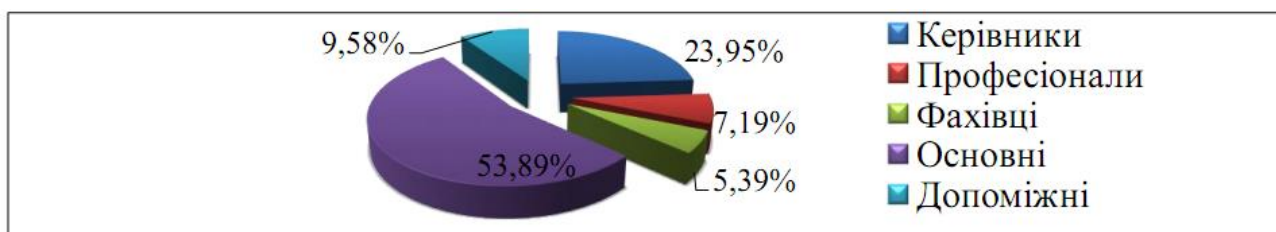
## Продовження таблиці 2.2

| 1                                    | 2   | 3     | 4   | 5     | 6   | 7     | 8   | 9   | 10     | 11     |
|--------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-----|--------|--------|
| робітники, в тому числі:             | 118 | 59,60 | 112 | 61,88 | 106 | 63,47 | -6  | -12 | -5,36  | -10,17 |
| - основні (водії)                    | 100 | 50,51 | 96  | 53,04 | 90  | 53,89 | -6  | -10 | -6,25  | -10,00 |
| - допоміжні (механіки з ремонту)     | 18  | 9,09  | 16  | 8,84  | 16  | 9,58  | -   | -2  | -      | -11,11 |
| За рівнем освіти                     |     |       |     |       |     |       |     |     |        |        |
| - професійно-технічна освіта         | 107 | 54,04 | 96  | 53,04 | 87  | 52,10 | -9  | -20 | -9,38  | -18,69 |
| - неповна та базова вища освіта      | 23  | 11,62 | 22  | 12,15 | 22  | 13,17 | -   | -1  | -      | -4,35. |
| - повна вища освіта                  | 68  | 34,34 | 63  | 34,81 | 58  | 34,73 | -5  | -10 | -7,94  | -14,71 |
| За рівнем національної приналежності |     |       |     |       |     |       |     |     |        |        |
| -українці                            | 100 | 50,51 | 98  | 54,14 | 83  | 49,7  | -15 | -17 | -15,31 | -17,00 |
| -іноземці                            | 98  | 49,49 | 83  | 45,86 | 84  | 50,3  | +1  | -14 | +1,20  | -14,29 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У філіалі DHL у м.Київ станом на 31.12.2021 р. працювало 167 осіб, що на 14 осіб (7,74%) менше, ніж у 2020 р. і на 31 особу (15,66%) менше, ніж у 2019 р. На підприємстві відсутній непромисловий персонал.

Серед промислово- виробничого персоналу керівники становили 23,95% (40 осіб), професіонали – 7,19% (12 осіб), фахівці – 5,39% (9 осіб), робітники – 63,47% (106 осіб), в тому числі основні робітники – 53,89% (9 осіб), допоміжні робітники – 9,58% (16 осіб) (рис. 3.1).



**Рис. 2.1. Структура персоналу філіалу DHL у м. Київ за категоріями станом на 31.12.2021 р.**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За 2019-2021 рр. частка робітників у структурі персоналу зросла на 3,87%, в тому числі основних робітників – на 3,38% і допоміжних – на 0,49%. Це є позитивною тенденцією, оскільки основні робітники виготовляють продукцію і сприяють збільшенню обсягів виробництва. Питома вага усіх інших категорій персоналу за досліджуваний період зменшилась: керівників – на 1,3%, професіоналів – на 0,89%, фахівців – на 1,68%.

Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою. Станом на 31.12.2021 р. їх питома вага становила 52,1% (87 осіб). Найменше працівників із неповною чи базовою вищою освітою – 13,17% (22 особи).

Працівники із повною вищою освітою становили 34,73% від усієї чисельності персоналу (58 осіб) За аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою зменшилась на 1,94%, із неповною та базовою вищою освітою зросла на 1,55%, із повною вищою освітою збільшилась на 0,39%, що є позитивним явищем.

Крім цього, доцільно зазначити, що у компанії працює багато іноземців. Зокрема їх частка на кінець 2021 року становила 50,3%, тобто половина персоналу.

Крім цього, аналізуючи тенденцію по роках доцільно зауважити, що у зв'язку із загальним скороченням чисельності персоналу компанії, скорочується і

кількість іноземців, проте їх питома вага у загальній структурі персоналу збільшилася (із 49,49% у 2019 р. до 50,3% у 2021 р.).

## **2.2. Особливості формування трудового потенціалу на транспортних підприємствах**

Сучасна кадрова політика транспортного підприємства має: «бути спрямована на ринкові умови господарювання. Ефективна діяльність підприємства залежить від якісних і кількісних характеристик працівників, від результативності методів і механізмів управління ними. Кадрова політика організації здійснюється стратегічними і оперативними системами управління» [26].

Кадрова політика транспортних підприємств – це: «сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів в державі з формування, використання і відтворення кадрового потенціалу. Вона має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Кадровою політикою транспортних підприємств вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії компанії. Тому методи роботи з персоналом підприємство використовує згідно з обраною концепцією бізнесу » [3].

Метою кадрової політики транспортної організації є: «забезпечення збалансованості професій поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Основним фактором впливу на кадрову політику підприємства є політична ситуація в країні, яка впливає на ринок праці» » [13].

Основними завданнями кадрової політики є: «своєчасне забезпечення транспортного підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів» » [23].

Успіх роботи транспортного підприємства забезпечує: «кваліфікований персонал. Процедура відбору є візитною карткою транспортного підприємства. Багато транспортних підприємств не мають напрацьованої системи відбору кадрів. Найчастіше рішення про прийом на роботу приймає керівник підприємства на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Процедура відбору може включати іспити з професійної підготовки, співбесіди зі старшими консультантами та керівниками напрямків діяльності для визначення рівня кваліфікації претендента. Деякі транспортні підприємства сьогодні використовують спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу» » [14].

Також існує: «ряд проблем, які стають на заваді ефективного розвитку та управління кадровим потенціалом у галузі. Основною цих проблем є якість робочої сили та її кваліфікаційний рівень. В умовах ринкової економіки усе більшого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: кваліфікація, професіоналізм, здатність до отримання знань упродовж життя, рівень культури. Стрімкий розвиток науки і техніки потребує від учасників трудового процесу постійного оновлення знань і навичок» » [18].

Практика роботи автотранспортного підприємства показує, що: «чим міцніший і змістовніший зв'язок між членами колективу, тим успішніше він вирішує виробничі та інші проблеми, тим яскравіше у колективі виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, тим багатше і змістовніше життя колективу, міцніші відносини колективізму, товарищескості та взаємодопомоги. Отже, без вирішення соціальних питань не можна досягти ефективного розвитку господарської діяльності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання

продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов не можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективу» [16].

Перелік дванадцяти факторів мотивації працівників транспортних підприємств представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Фактори мотивації працівників транспортного підприємства

| №   | Мотиваційні фактори   | Сутність мотиваційних факторів  |
|-----|---|---|
| 1.  | Висока заробітна плата  | Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок          |
| 2.  | Комфортні умови праці   | Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище                         |
| 3.  | Структурування роботи   | Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання           |
| 4.  | Соціальні контакти : на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей | Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами                        |
| 5.  | Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей                | Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег |
| 6.  | Визнання заслуг   | Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума                        |
| 7.  | Прагнення до досягнень  | Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх  |
| 8.  | Влада і впливовість   | Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості                            |
| 9.  | Різноманітність і зміни   | Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій                             |
| 10. | Креативність  | Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей                           |
| 11. | Самовдосконалення   | Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості   |
| 12. | Цікава та корисна робота  | Потреба мати суспільно корисну роботу   |

Джерело: складено автором на основі [25]

Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:

« - розробка заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;

- вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу транспортної організації;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці робітників;
- насичення праці творчими елементами та здійснення цілеспрямованої роботи щодо творчого розвитку персоналу;
- заохочення до усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників» [28].

### **2.3. Управління кадровим потенціалом на підприємстві**

Результатом комбінації всіх структурних елементів трудового потенціалу проявляється те, що він стає здатним до продуктивного функціонування. Слід додати, що управління кадровим потенціалом сприяє упорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконаленню та формуванню персоналу. Варто врахувати, що з розробці програми управління потрібно виділити таке поняття як «довгостроковий кадровий потенціал».

До довгострокового кадрового потенціалу компанії DHL входять: «працівники, які готові вирішувати завдання формування виробництва. З цього випливає, що необхідно виділити дві найважливіші складові довгострокового кадрового потенціалу: поточний та цільовий накопичувальний. Персонал, який представляє поточний кадровий потенціал, спочатку виключно аналізується адміністрацією для виконання основних операцій виробництва. Цільовий накопичувальний кадровий потенціал призначений для вирішення завдань



стратегічного розвитку розширення виробництва, збільшення його конкурентоспроможності. Цільовий накопичувальний кадровий потенціал, це резерв, що вимагає своєї системи управління, не призначений для вирішення звичайних поточних завдань» [17].

З процесом формування та використання можна розширити характеристику довгострокового потенціалу. По – перше, утворений у минулому кадровий потенціал, об'єктивно необхідний постійного поточного процесу виробництва, по - друге, це збільшення загального кадрового потенціалу, що має місце протягом встановленого періоду часу. Можна припустити, що з призначеною часткою умовності це збільшення кадрового потенціалу ще остаточно реалізовано і є найперспективнішу частину загального потенціалу.

Важливу роль грають характеристики кадрового потенціалу та розробки програми управління, це стосується насамперед, з питань професійного формування та навчання персоналу.

Однією з основних положень програми управління кадровим потенціалом належить: визначення цілей і завдань кадровим потенціалом. У разі ринкової економіки головна мета полягає у забезпечення успішної роботи підприємства, на масштаби кадрового потенціалу, впливом геть його результативне використання, можна віднести:

- кваліфіковане формування персоналу;
- залучення компетентних спеціалістів;
- освіта найкращих умов результативної роботи кадрів.

Однією з необхідних умов вирішення управлінських завдань є: «наявність висококваліфікованого персоналу, який готовий до отримання нових знань. У цьому вся відношення підвищується роль управління кадровим потенціалом як особливого виду діяльності, який включає: визначення потреби у персоналі; залучення персоналу до відбору; розміщення персоналу; підготовку,

перепідготовку, підвищення кваліфікації; мотивацію розвитку персоналу; оцінку ефективності управління» [15].

До суб'єктів процесу управління кадровим потенціалом компанії DHL належать: керівники підприємств, структурних підрозділів, фінансове управління, юридичні служби, відділ підготовки персоналу. Побудова системи управління потребує здійснення всім із учасників процесу управління своїх характерних функцій. До планування професійної кар'єри, створення мотивуючих умов для працівників задіяні керівники підприємств. Встановлює нормативи праці, фінансовий відділ (управління), і навіть утворює політику сфері оплати праці та надання соціальних пільг. Відділ з підготовки персоналу організовує навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів за певними напрямками діяльності.

Планування персоналу, професійне зростання, а також розкриття та вирішення соціально-побутових проблем є найважливішим завданням діяльності служби персоналу компанії DHL. У результаті можна з'ясувати, діяльність всіх перелічених суб'єктів несе розрізнений, епізодичний характер.

Програми управління кадровим потенціалом компанії DHL відповідають встановленій меті для забезпечення успішної роботи підприємства. Управління кадровим потенціалом визначає необхідність його оптимізації, обставин, збільшення ефективності, широкість питань, які вирішуються учасниками процесу управління.

Актуальною метою управління кадровим потенціалом компанії DHL шляхом запровадження вироблених технологічних процедур є оцінка персоналу та розвитку інформаційної бази для прийняття аргументованих управлінських рішень. Як показують дослідження, найрезультативнішим методом управління кадровим потенціалом є його оцінка персоналу за пунктами, що характеризують професійну успішність працівника.

Оцінка застосовується у таких сферах як: відбір та розстановка персоналу, планування та супровід діяльності фахівців, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, формування, підготовка резерву для висування на посаду, удосконалення умов праці.

Сприяє розвитку управління кадровим потенціалом компанії DHL і програма підвищення ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації, що проявляється основним завданням служби управління персоналом підприємства.

Резерв кадрів компанії DHL - це чисельність наявних фахівців, зайнятих своїх посадах, підготовлених до того що, щоб у своїх здібностях вони відповідали за всіма вимогами. Функція резерву формуються цілеспрямовано на необхідний набір посад, щоб забезпечити надійність керуючої системи. Неминуча і проста процедура відновлення кадрів у вигляді інституту резерву називається ротацією кадрів. Метою ротації кадрів є стабільність кадрового забезпечення.

Вимоги до резервування кадрів компанії DHL пред'являє виробнича динаміка: забезпечити резерв зі змінами у професійно - кваліфікаційній структурі кадрів, чим динамічніша виробнича система, тим вища потреба у широкому відтворенні можливостей, компетентності, творчих здібностей працівників, їх адаптації до нових, непередбачених ситуацій виробництва, це і є зверненням до потенціалу персоналу. Особистісні можливості в потенціалі фахівця можна застосовувати з урахуванням їх розвитку у міру застосування у виробничій ситуації.

Під потенціалом компанії DHL проявляються особистісні можливості, що використовуються персоналом, які на вимогу практикою можуть бути застосовані, задіяні, а також можуть зростати у відповідність до нових вимог конкретного завдання. Потреба політики розширеного використання кадрового потенціалу компанії DHL, на додаток до простого відтворення резерву для ротації, об'єднана з різким стрибком запитів до ініціативності, підприємливості, здібностей пошуку нових рішень у важких непостійних господарських умовах. Механізм кадрового

постачання повинен включати елементи, створені задля особистісний і кадровий потенціал підприємства у цілому це початок зміни кадрової політики.

Систему кадрового постачання компанії DHL логічно розташовувати синхронно та злагоджено з оновленням організаційно-технічного ядра виробництва відповідно до стратегії організації. Адже невід'ємним елементом системи управління підприємством є кадровий потенціал, його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних кордонів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від організації умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Кадровий потенціал утворюється державою і дирекцією підприємства міста і шукає кваліфікаційних кадрів з усіх функцій управління. Необхідність формування кадрового потенціалу підприємства може бути зовнішнім і внутрішнім.

Класифікаційним критерієм компанії DHL може грати: «орієнтація кадрового потенціалу особистий персонал підприємства чи довілля. При освіті кадрового складу зовнішній кадровий потенціал проявляється тим, що з потенційних співробітників видно завдання й перспективи розвитку у кожному рівні. Приступити до роботи можна як із самої низової посади, і з посади лише на рівні вищого керівництва» [9].

Компанія DHL схильна прийняти на роботу кваліфікованого фахівця, якщо він має бажання відкрити свій потенціал і досвід роботи в подібних організаціях. Кадровий потенціал необхідний для організацій, головною метою яких виявляються завоювання ринку, орієнтація на швидке зростання та потяг стати лідером у своїй галузі. Внутрішній кадровий потенціал проявляється тим, що організація знаходить орієнтир на запровадження нових працівників лише з нижчого посадового рівня, а заміщення резерву відбувається у складі співробітників організації. Кадровий потенціал цього рівня використовуємо для підприємств, орієнтованих освіту певної корпоративної культури, формування

відповідальності, причетності до розвитку бізнесу. Кадровий потенціал виступає цілісною системою, де зовнішня та внутрішня частина управління кадрами має бути збалансованою. І тут виникає потреба економічної доцільності, пов'язана з наймом, навчанням і потенціалом працівника розкрити свій талант.

Принципи управління кадровим потенціалом компанії DHL наступні:

- повага до співробітника, до його професійних особливостей, моральних та лідерських якостей;
- відповідальність кожного співробітника, чим має займатися у організації;
- єдиноначальність у створенні, працівник повинен знати кому підпорядковуватися і які заходи відповідальності щодо нього можна застосувати;
- якість праці, при цьому стягнення повинні не принижувати особисту гідність співробітника, а показувати йому шкоду та наслідки його неправильних вчинків;
- мотивація, коли всі без винятку співробітники отримують моральне та матеріальне заохочення за досягнення [11].

У разі гострої конкуренції на ринку компанії DHL слід проводити організаційні зміни у разі зниженні чи підвищенні попиту на ринку. У таких випадках, при відборі та наймі працівників оцінка необхідних підприємству кадрів має реалізовуватися з огляду на: лідерські якості; вміти як виконувати, а й проектувати нововведення; бажання розробляти критерії найперспективнішого бізнесу.

З усього вище сказаного випливає, що набір персоналу компанії DHL полягає у створення такого резерву кадрів, який готовий до будь-яких змін у системі управління. Такий метод набору найзручніший, оскільки сприяє більш правильній оцінці, множить радість, співробітник правильно приймає необхідність організаційних змін. Стимулювання підвищення кваліфікації працівників не потрібно, оскільки працівник, бере участь у нових проектах, самовдосконалюється.

Також компанії DHL варто сповіщувати всі підрозділи про вакансії всередині підприємства, доносячи інформацію до всіх співробітників. Дати рекомендації на когось із своїх колег і при цьому дати йому рекомендацію, це раціональне рішення, коли підприємство зацікавлене у збереженні своїх кадрів [14].

Оцінка потенціалу доповнюється організаційною культурою компанії DHL. Результативність праці залежить тільки від індивіда, а й від найскладніших групових взаємозв'язків усередині підприємства. Останнім часом все більше обговорюють корпоративну культуру підприємства як суттєвий важіль підвищення ефективності кадрового потенціалу. Головну роль відіграє тут система цінностей, традицій та стиль відносин між співробітниками, між підлеглими та начальством. У сфері трудової діяльності відповідний стереотип поведінки людей дозволяє краще застосовувати кадровий потенціал. Підприємству з істотним кадровим потенціалом та організаційною культурою властиві такі характеристики, як конкурентоспроможність, динамічність, підвищення кваліфікації співробітників, невелика чисельність управлінського персоналу та доброзичливість працівників.

Загалом ускладнює роботу, коли кадрова служба підприємства низько реалізовує дослідження кадрового потенціалу ринку, це приводить до дефіциту кадрів обумовленої кваліфікації, або до значної плинності працівників, погано реалізовується нормативне закріплення кадрової політики підприємства, локальні правові акти підприємства не зведені в єдиний документ. У результаті можна дійти невтішного висновку, що з вирішення проблем підприємству з кадровим потенціалом має гуртуватися як за функціональним ознакою, а й організаційному, створення кадрового резерву, формування організаційної культури, розробку єдиної програми стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, в результаті здійсненої оцінки трудового потенціалу варто відзначити, що на підприємстві спостерігається відносно невеликий рівень плинності кадрів. Так, при використанні класичних методів коефіцієнт плинності кадрів склав 7,14%, а при використанні інноваційних методів 5,34%. Зниження плинності кадрів свідчить про зменшення незадоволеності персоналу працею та системою мотивації в компанії DHL.

Протягом аналізованого періоду в компанії DHL, завдяки використанню інноваційних методів спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,04 до 0,03. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на нашу думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Оцінка ефективності використання інноваційних методів заохочення персоналу у транспортних підприємствах (на прикладі філіалу компанії DHL)**

Загалом до впровадження інноваційних методів заохочення персоналу у досліджуваній компанії функціонувала традиційна система матеріальної та нематеріальної мотивації. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем на підприємстві серед працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів громадян, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення.

Матеріальна мотивація філіалу DHL у м. Київ включала в себе лише оплату праці. У філіалі DHL у м. Київ застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата працівників філіалу DHL у м.Київ складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників (водіїв) та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки



залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата працівників філіалу DHL у м.Київ охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлювала збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

У філіалі DHL у м. Київ застосовувалися такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність філіалу DHL у м. Київ
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна реалізовувати такі цілі: залучати і утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та рівень трудової дисципліни

При цьому, для вдосконалення системи мотивації персоналу було проаналізовано як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу філіалу DHL у м.Київ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оцінка працівниками окремих складових системи формування  
трудового потенціалу філіалу DHL у м.Київ**

|                                     | Весь персонал | Керівники | Професіонали | Фахівці | Робітники | Основні робітники | Допоміжні робітники |
|-------------------------------------|---------------|-----------|--------------|---------|-----------|-------------------|---------------------|
| Система оплати праці                | 3,3           | 4,3       | 4,0          | 4,5     | 2,9       | 2,9               | 3,0                 |
| Розмір заробітної плати             | 3,5           | 4,0       | 3,7          | 3,5     | 3,3       | 3,2               | 3,7                 |
| Режим праці                         | 3,2           | 3,5       | 3,3          | 3,5     | 3,1       | 3,0               | 3,7                 |
| Можливість кар'єрного росту         | 1,3           | 2,0       | 1,7          | 2,0     | 1,4       | 1,8               | 0,7                 |
| Можливість підвищення кваліфікації  | 0,5           | 1,5       | 1,3          | 0,5     | 0,0       | 0,0               | 0,0                 |
| Зміст роботи                        | 2,8           | 4,3       | 4,3          | 3,5     | 2,0       | 2,0               | 2,0                 |
| Корпоративні заходи                 | 3,9           | 3,5       | 4,0          | 4,0     | 4,0       | 4,0               | 4,0                 |
| Санітарно-гігієнічні умови праці    | 4,4           | 4,4       | 4,3          | 4,5     | 4,4       | 4,4               | 4,3                 |
| Система цілеутворення               | 4,1           | 4,4       | 4,3          | 4,5     | 3,9       | 3,9               | 3,7                 |
| Система інформування                | 4,3           | 4,5       | 4,3          | 4,5     | 4,3       | 4,3               | 4,3                 |
| Публічне визнання заслуг            | 4,4           | 4,5       | 4,3          | 4,5     | 4,4       | 4,4               | 4,3                 |
| Увага керівника до думки працівника | 4,2           | 4,6       | 4,3          | 4,5     | 4,0       | 4,0               | 4,0                 |
| Відносини з колегами                | 3,8           | 3,9       | 4,3          | 4,5     | 3,9       | 3,9               | 4,0                 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Систему оплати праці філіалу DHL у м. Київ оцінили у 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці фахівці (4,5 бала), а найменш

задоволені допоміжні робітники (2,7 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, професіонали – 4 бали, а основні робітники – 3 бали.

Розмір заробітної плати філіалу DHL у м.Київ отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становила 4 бали, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основних робітників 3,2 бала, допоміжних робітників – 3,7 бала. Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бали, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного росту у філіалі DHL у м.Київ була низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами анкетування, у керівників і фахівців (по 2 бали), а найнижчі у 76 допоміжних робітників (0,7 бала). Професіонали задоволені можливостями кар'єрного росту на 1,7 бала, а основні робітники на 1,8 бала. Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала.

Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання у філіалі DHL у м.Київ задоволені були керівники (1,5 бала), дещо менше – професіонали (1,3 бали). Фахівці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бала. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації (0 балів).

Загалом працівники філіалу DHL у м.Київ оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бала). Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність праці у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у основних і допоміжних робітників (по 2 бали).

Корпоративними заходами працівники були задоволені на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бали, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці філіалу DHL у м.Київ працівники оцінили у 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для фахівців (4,5 бала), керівників (4,4 бала) і професіоналів (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені дещо менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговувала 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала. Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала.

Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бали, а керівники і фахівці – у 4,5 бала. Публічне визнання заслуг працівників філіалу DHL у м.Київ, згідно результатів опитування, оцінювалося працівниками у 4,4 бала. Найбільше задоволені даним інструментом мотивації керівники і фахівці (оцінили його у 77 4,5 бала), дещо менше – основні робітники (4,4 бала) і найнижчу оцінку поставили професіонали та допоміжні робітники – по 4,3 бала. Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бала). Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та допоміжні робітники (по 4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 3,8 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становила 3,9 бала, професіоналів – 4,3 бала, фахівців – 4,5 бала, основних робітників – 3,9 бала, допоміжних робітників – 4 бали.

Метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти мотивації для працівників. Працівникам було запропоновано обрати серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної роботи та підвищують рівень задоволеності роботою на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Пріоритетні інструменти мотивації для працівників філіалу DHL у м.Київ

| Категорія персоналу /<br>Інструмент мотивації  | Весь персонал | Керівники | Професіонали | Фахівці | Робітники | Основні<br>робітники | Допоміжні<br>робітники |
|--|---------------|-----------|--------------|---------|-----------|----------------------|------------------------|
| 1  | 2             | 3         | 4            | 5       | 6         | 7                    | 8                      |
| Гідний рівень заробітної плати                 | 75,76         | 62,50     | 66,67        | 100,00  | 75,00     | 76,47                | 100,00                 |
| Премії за результати та якість роботи          | 81,82         | 87,50     | 66,67        | 50,00   | 85,00     | 82,35                | 100,00                 |
| Безкоштовні обіди                              | 78,79         | 62,50     | 66,67        | 100,00  | 85,00     | 82,35                | 100,00                 |
| Транспортування на роботу і з роботи           | 72,73         | 12,50     | 33,33        | 100,00  | 100,00    | 100,00               | 100,00                 |
| Медичне страхування                            | 72,73         | 62,50     | 66,67        | 100,00  | 60,00     | 58,82                | 66,67                  |
| Пенсійне страхування                           | 3,03          | 33,33     | -            | -       | -         | -                    | -                      |
| Оплата путівок на санаторно-курортне лікування | 30,30         | 37,50     | 33,33        | -       | 15,00     | 17,65                | -                      |
| Оплата абонементів в спортзал                  | 45,45         | 37,50     | 66,67        | 50,00   | 45,00     | 47,06                | 33,33                  |
| Оплата мобільного зв'язку                      | 12,12         | 37,50     | 33,33        | -       | 15,00     | 11,76                | 33,33                  |
| Чіткість поставлених завдань                   | 72,73         | 100,00    | 100,00       | 100,00  | 55,00     | 52,94                | 66,67                  |
| Можливість кар'єрного зростання                | 48,49         | 75,00     | 100,00       | -       | 35,00     | 35,29                | 33,33                  |
| Комфортні умови праці                          | 69,70         | 75,00     | 66,67        | 100,00  | 65,00     | 64,71                | 66,67                  |
| Можливість професійного розвитку               | 63,64         | 100,00    | 100,00       | 50,00   | 45,00     | 47,06                | 33,33                  |
| Визнання результатів роботи керівником         | 63,64         | 50,00     | 33,33        | 50,00   | 75,00     | 76,47                | 66,67                  |
| Хороші стосунки із співробітниками             | 45,45         | 37,50     | 33,33        | 50,00   | 14,29     | 41,18                | 100,00                 |
| Гнучкий робочий графік                         | 24,24         | 75,00     | 66,67        | -       | -         | -                    | -                      |
| Наявність зворотного зв'язку                   | 63,64         | 50,00     | 66,67        | 50,00   | 70,00     | 64,71                | 100,00                 |
| Участь в управлінні підприємством              | 51,52         | 100,00    | 33,33        | 50,00   | 35,00     | 35,29                | 33,33                  |
| Володіння інформацією                          | 54,55         | 100,00    | 33,33        | 50,00   | 40,00     | 41,18                | 33,33                  |
| Корпоративні заходи                            | 67,58         | 87,5      | 66,67        | 50,00   | 45,00     | 47,05                | 33,33                  |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства були зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також для працівників було важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах.

До ефективнішої трудової діяльності працівника мотивує і сама робота, яка, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок. Дещо менше були працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, хороших стосунках із співробітниками та гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок, оплаті мобільного зв'язку.

З огляду на результати проведеного опитування компанія дещо змінила підхід до формування системи мотивації персоналу.

Зокрема, на даний момент компанія постійно заохочує персонал розширювати свої горизонти, розкривати свій потенціал через різноманітні можливості навчання й розвитку. Є можливість використати широкий спектр програм професійного розвитку на навчальному онлайн-порталі [mylearningworld.net](http://mylearningworld.net) – мовні курси, тренінги особистих якостей, методи управління та інші важливі теми.

Система оцінки ефективності допомагає розкрити потенціал, оцінити ефективність персоналу та разом із працівниками планувати зростання кар'єри. DHL дає кожному співробітнику можливість проявляти ініціативу, брати активну участь у різних командах та отримати результат, який принесе справжні переміни.

Програма First Choice, ключовий компонент стратегії розвитку компанії, спрямована на підвищення нашої ефективності на кожному етапі спілкування з клієнтами – тут важать індивідуальні зусилля кожного співробітника та командна робота. Щорічне Опитування думки співробітників (EOS) дає співробітникам

можливість бути почутими. Їхні відповіді допомагають компанії удосконалюватись і йти вперед єдиною командою.

Від індивідуальних ідей та думок – до зваженого вдосконалення процесів: в DHL розуміють, поважають і винагороджують як особисту зацікавленість так і командну роботу та обмін ідеями заради створення нових цінностей.

В DHL можна стати частиною сильної команди, яка поважає своїх співробітників, суспільство та навколишнє середовище. Працівники компанії мають справу з людьми з усього світу та отримують шанс відчутти унікальний інтернаціональний дух DHL. Багато співробітників компанії особисто беруть участь у різноманітних ініціативах, корисних для людей у різних куточках світу.

Команда протидії стихійним лихам (DRT) допомагає рятувати людські життя в природних катастрофах. DHL також намагається бути зразком у глобальній боротьбі з кліматичними змінами. Послуга компанії «Go Green» допомагає клієнтам компенсувати витрати на зменшення транспортних викидів вуглекислого газу у відповідних проектах.

DHL свідомо підтримує та заохочує різноманітність – з метою створення особливої культури, яка допомагає людині найкраще реалізувати себе. Через різні ініціативи й різноманітні програми компанія прагне розкрити та об'єднати численні таланти різних працівників у виграшну формулу – виграшну не тільки для компанії, а й для кожного.

Разом з тим, DHL надає випусникам та робітникам-початківцям багато нагод приєднатися до цікавих проектів, досягти амбітних цілей та отримати посаду – це й буде правильний початок кар'єри. Програми компанії для випускників найкращим чином підготують їх до майбутньої кар'єри.

Як частину професійного розвитку компанія пропонує широкий спектр курсів та програм підвищення кваліфікації, завдяки яким можна отримати необхідні знання та навички для успішної роботи в реальному бізнесі. Це тренінги з різних експертних та операційних галузей знань та навичок,

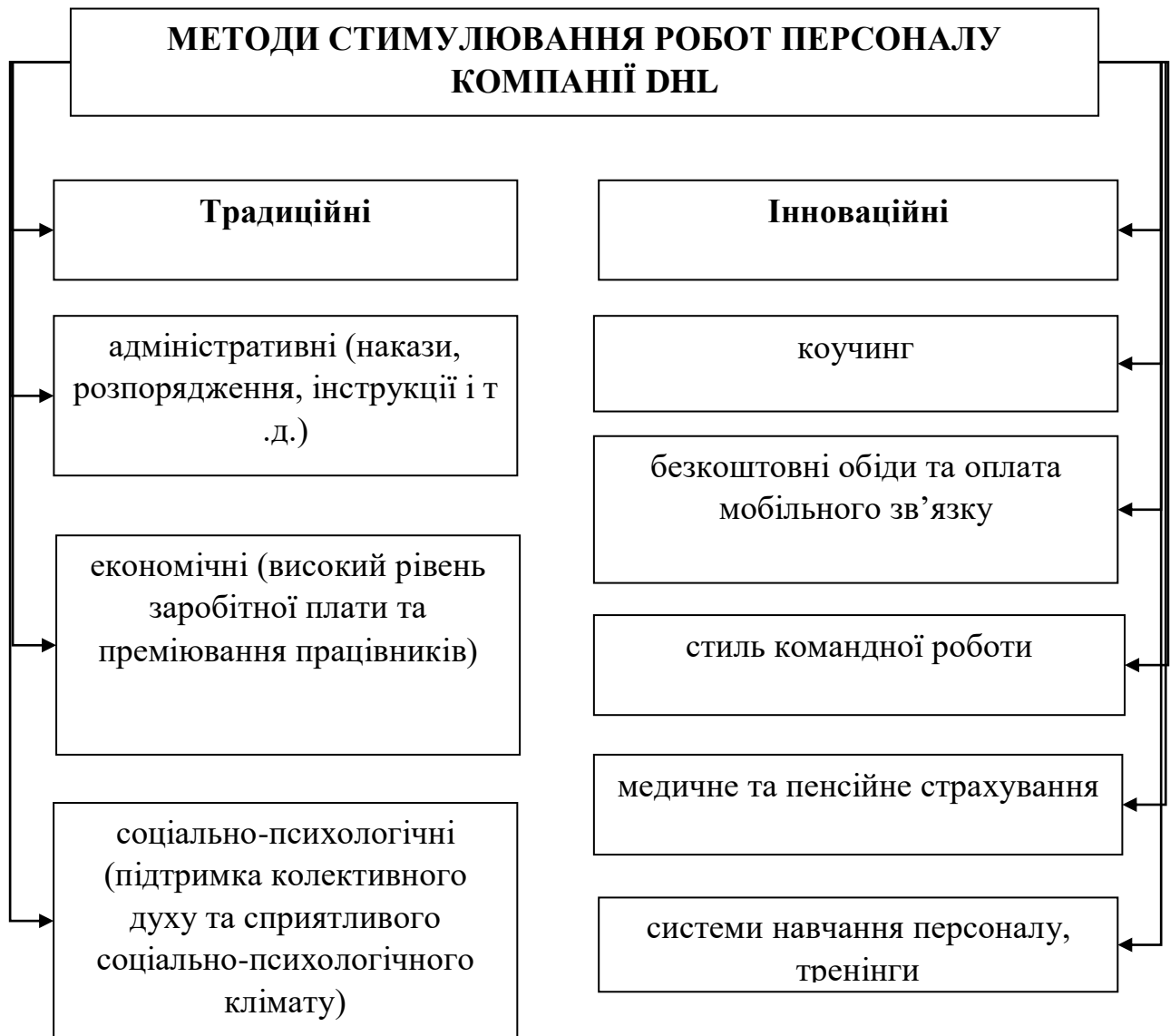
лідерства, особистих якостей та технік управління – на освітньому порталі [mylearningworld.net](http://mylearningworld.net).

Також враховуючи побажання працівників, компанія забезпечує працівників безкоштовними обідами та покриває витрати на мобільний зв'язок. Крім цього, згідно корпоративних договорів страхування, усі працівники є забезпеченими страховим захистом.

Загалом методи управління персоналом, включаючи інноваційні у досліджуваній мультикультурній компанії включають наступні: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, а також системи навчання персоналу, тренінги, «лінзи сприйняття», «сесія питань», метод SCAMPER, і звичайно, основа управління персоналу в компанії - стиль командної роботи (рис.3.1).

Крім цього, доцільно зауважити, що використання інноваційних методів управління персоналом в компанії дозволило підвищити показники ефективності діяльності компанії в цілому – від продуктивності праці до рентабельності продукції (табл.3.3).





**Рис.3.1. Сукупність методів стимулювання персоналу компанії DHL**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, як бачимо із таблиці, використання інноваційних методів стимулювання персоналу у мультикультурній компанії DHL дозволило збільшити продуктивність праці та покращити показники трудової дисципліни.

Таблиця 2.6

**Економічна ефективність використання інноваційних методів  
стимулювання персоналу в компанії DHL**

| № з/п | Показники  | Використання класичних методів | Використання інноваційних методів | Відхилення |
|-------|--|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
| 1.    | Продуктивність праці, тис. грн.                        | 964,68                         | 1419,12                           | +454,44    |
| 2.    | Середньорічна заробітна плата, грн.                    | 43757                          | 59630                             | +15873     |
| 3.    | Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці | 1,08                           | 1,13                              | +0,05      |
| 4.    | Коефіцієнт плинності кадрів, %                         | 7,14                           | 5,34                              | -1,80      |
| 5.    | Коефіцієнт трудової дисципліни                         | 0,04                           | 0,03                              | -0,01      |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Продуктивність праці і середньорічна заробітна плата зросли, але продуктивність праці підвищувалась швидше, ніж заробітна плата, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці: заробітна плата на 13% випереджала підвищення продуктивності праці після використання інноваційних методів стимулювання праці.

### **3.2. Оптимізація соціальної інфраструктури як напрям удосконалення трудового потенціалу підприємства**

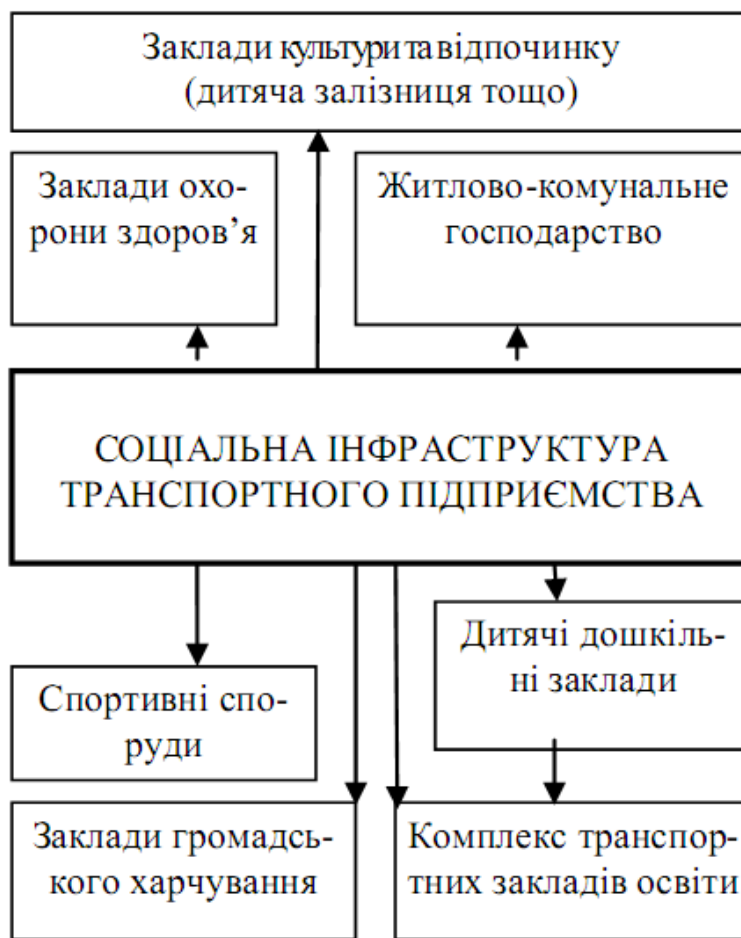
Соціальна інфраструктура транспортного підприємства – це: «сукупність підрозділів, які забезпечують задоволення соціально-побутових та культурних потреб працівників підприємства. Вона складається з підрозділів громадського

харчування, охорони здоров'я, дитячих дошкільних закладів, закладів освіти, житлово-комунального господарства, організації відпочинку, заняття фізкультурою та спортом» [6].

Разом із тим: «ефективність управління соціальним розвитком колективу підприємства залежить також від якості його організації. На жаль, на жодному з підприємств транспортної галузі України не існує єдиної служби, яка займається здійсненням соціальних функцій» [16]. Окремі функції щодо соціального розвитку розпоршені між окремими підрозділами, що виключає можливість цілеспрямованого управління цим процесом. Забезпечення соціальних потреб здійснюється сукупністю підрозділів соціальної інфраструктури транспортного підприємства, що зображено на рис. 3.2.

Виявлені в ході аналізу організаційні недоліки вказують на: «необхідність створення єдиної соціальної служби на підприємстві, до обов'язків якої варто включити розвиток та управління соціальною діяльністю, що в свою чергу сприятиме підвищенню лояльності працівників до підприємства. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного» [7]

Діагностика соціального клімату, упровадження рекомендації щодо: «його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати ускладнення у процесі здійснення діяльності колективу, припинити породження негативних емоцій, запобігти виникненню пере- напруги фізичних і психічних функцій» [8].



**Рис.3.2. Соціальна інфраструктура транспортного підприємства**

Джерело: [14]

З метою оптимізації соціального клімату рекомендується: «запрошення психолога, консультативна робота якого полягає в покращенні соціально-психологічного клімату та недопущенні проблемних ситуацій, що можуть виникнути в колективі. З метою формування та поліпшення соціального клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів: поведінковий, чутливості, рольовий, відео-тренінг тощо. Якість виконання робіт забезпечується наявністю кваліфікованого персоналу, який пройшов необхідне навчання, накопичив унікальний практичний досвід і працює згідно з загальноєвропейською методологією, використовуючи

при цьому спеціально обладнані засоби, необхідний інструментарій. Кваліфікація працівників, які входять до складу колективу впливає як на результати його діяльності, так і на систему взаємовідносин в самому колективі. Зрозуміло, що чим більш високий рівень кваліфікації працівників, тим більших результатів слід очікувати від такого колективу» [18].

Разом з тим, взаємовідносини у колективі, що: «складається з висококваліфікованих працівників значно рівніші, стриманіші, ніж у колективі працівників більш низької кваліфікації. В колективі висококваліфікованих працівників кожен має право на свою думку і на повагу до цієї думки, позитивно сприймаються ініціативи і пропозиції, спрямовані на поліпшення загальної діяльності підприємства. Зниження питомої ваги працівників з тривалішим стажем роботи у звітному періоді свідчить про нестабільність закріплення робочої сили на підприємстві і характеризує його роботу негативно. У конкретного підприємства може не бути стандартного пакету стимулів. Стимулювання у такому разі має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника. Найбільш ефективні методи стимулювання можна класифікувати конкретно через ставлення до працівника» [5].

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що: «останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити – нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях. Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на фоні досить високого рівня заробітної

плати, але завдання керівників підприємств зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні» [36].

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, використання інноваційних методів стимулювання персоналу у мультикультурних організаціях є економічно виправданим та приносить позитивні результати, що підтверджується практичною діяльністю компанії DHL. Отже, розраховані показники (продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової дисципліни) свідчать про ефективність використання інноваційних методів стимулювання персоналу в компанії DHL.

При цьому інноваційні методи стимулювання персоналу разом із використанням концепції крос-культурного менеджменту є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності мультикультурних організацій у сучасних умовах господарювання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, на підставі здійсненого у кваліфікаційній роботі дослідження сутності та оцінки трудового потенціалу підприємства доцільно зробити наступні узагальнення та висновки:

1. Трудовий потенціал підприємства - це сукупність умов, які забезпечують реалізацію трудового потенціалу конкретного працівника, а також є новою якістю, що виникає за цілеспрямованої спільної діяльності працівників та груп. Процес формування, реалізація та розвиток трудового потенціалу персоналу підприємства є складною системою, що відображає вплив багатьох виробничих факторів. І навіть якщо всі перелічені складові будуть присутні в потрібній мірі, але недостатньо розвинене управління трудовим потенціалом, ефективність реалізації трудового потенціалу буде досить низькою.

2. Застосування інноваційних методів заохочення при формуванні трудового потенціалу є інструментом мотивації і розвитку персоналу, що призводить до підвищення зацікавленості працівників в отриманих результатах своєї діяльності й діяльності організації в цілому.

3. Досліджувана компанія DHL входить до складу групи компаній, яка є світовим лідером поштових пересилань і логістики – «Deutsche Post DHL Group». Внаслідок проведеного опитування серед персоналу щодо інструментів мотивації, компанія постійно заохочує персонал розширювати свої горизонти, розкривати свій потенціал через різноманітні можливості навчання й розвитку. Є можливість використати широкий спектр програм професійного розвитку на навчальному онлайн-порталі [mylearningworld.net](http://mylearningworld.net) – мовні курси, тренінги особистих якостей, методи управління та інші важливі теми. Система оцінки ефективності допомагає розкрити потенціал, оцінити ефективність персоналу та разом із працівниками планувати зростання кар'єри. DHL дає кожному співробітнику можливість

проявляти ініціативу, брати активну участь у різних командах та отримати результат, який принесе справжні переміни.

4. Разом з тим, DHL надає випускникам та робітникам-початківцям багато нагод приєднатися до цікавих проєктів, досягти амбітних цілей та отримати посаду – це й буде правильний початок кар'єри. Програми компанії для випускників найкращим чином підготують їх до майбутньої кар'єри. Як частину професійного розвитку компанія пропонує широкий спектр курсів та програм підвищення кваліфікації, завдяки яким можна отримати необхідні знання та навички для успішної роботи в реальному бізнесі. Це тренінги з різних експертних та операційних галузей знань та навичок, лідерства, особистих якостей та технік управління.

5. Також враховуючи побажання працівників, компанія забезпечує працівників безкоштовними обідами та покриває витрати на мобільний зв'язок. Крім цього, згідно корпоративних договорів страхування, усі працівники є забезпеченими страховим захистом.

6. Використання інноваційних методів стимулювання персоналу у мультикультурній компанії DHL дозволило збільшити продуктивність праці та покращити показники трудової дисципліни, про що свідчить коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці: заробітна плата на 13% випереджала підвищення продуктивності праці після використання інноваційних методів стимулювання праці. При використанні класичних методів коефіцієнт плинності кадрів склав 7,14%, а при використанні інноваційних методів 5,34%. Зниження плинності кадрів свідчить про зменшення незадоволеності персоналу працею та системою мотивації в компанії DHL. Протягом аналізованого періоду в компанії DHL, завдяки використанню інноваційних методів спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,04 до 0,03.



7. З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом компанії DHL слід звернути увагу на наступні заходи: безперервна участь в управлінні не лише кадрових служб, а й керівників структурних підрозділів; конкретний розподіл функцій, координація їхніх дій між усіма учасниками управління персоналом; встановлення пріоритетів у роботі з кадровим потенціалом. Рівень організації управління кадровим потенціалом впливає на успіх діяльності кожного співробітника та діяльності підприємства у цілому. Однією з головних завдань управління кадровим потенціалом є закріплення та розвиток персоналу, такі завдання включають: раціональний розподіл посадових обов'язків; професійний та посадовий розвиток працівників з урахуванням підсумків оцінки їх діяльності та персональних особливостей; систематичне збільшення кваліфікації спеціалістів; формування інших умов, що мотивують працівників до найрезультативнішої праці; планування кар'єри. З усього вище сказаного, зроблено висновок, що основу політики управління кадровим потенціалом повинні входити три чинника: залучення на роботи висококваліфікованих спеціалістів; утворення умов, які сприяють професійному формуванню та закріпленню на підприємство, до заснування більш кваліфікованих, досвідчених працівників; вдосконалення організації управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Економічна природа та сутність категорії «трудоий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 2(10). С. 84-89.
2. Басько Г. М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2017. №5. С. 5-10.
3. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 172-177.
4. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф- Терція, 2010. С. 122.
5. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2016. № 3. 320 с.
6. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=>
7. Бурак О.С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Grani/2012\\_5/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf)
8. Вундт В. Психологія народів URL: [http://kyiv-heritage-guide.com/sites/default/files/%D0%92%D0%A3%D0%9D%D0%94%D0%A2%20-%201\)%20%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%202002%20117%D1%81.pdf](http://kyiv-heritage-guide.com/sites/default/files/%D0%92%D0%A3%D0%9D%D0%94%D0%A2%20-%201)%20%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%202002%20117%D1%81.pdf)
9. Гребенюк Г.М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40.

10. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Грифін, В. Яцура [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. Львів : БаК, 2018. 624 с.
11. Друкер П. Harvard Business Review. К.: Лідерство, 2016. 224 с.
12. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
13. Как компании организывают питание своих сотрудников? Український Бізнес- Ресурс. URL: <http://ubr.ua>
14. Кліпкова О. Про систему мотивації персоналу. Працевлаштування в Україні. URL: <http://prostorabota.com.ua>
15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник . К. : КНЕУ, 2015. 337 с.
16. Кравчук Н. О. Інвестиції у людський капітал як складову інтелектуального капіталу підприємства в умовах економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 13. С. 94–97.
17. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників К.: Т-во “Знання”, КОО, 2019. 556 с.
18. Ліфінцев Д.С. Подолання стереотипного мислення як складова крос-культурного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4928>
19. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту . *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. – С.24 – 26.
20. Маккеланд Д. Human Motivation, Человеческая мотивация. 2017. 672 с.
21. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства : наук. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / І.А. Маркіна. – К. : НМЦ “Укоопосвіта”, 2017. 268 с.
22. Маслоу А. Мотивация и личность. URL: [http://royallib.com/read/maslou\\_abraham/motivatsiya\\_i\\_lichnost.html#0](http://royallib.com/read/maslou_abraham/motivatsiya_i_lichnost.html#0)
23. Мескон М. Основи менеджмента URL: [https://vk.com/doc-45520943\\_135015072?dl=37d33d134c74f9d6d8](https://vk.com/doc-45520943_135015072?dl=37d33d134c74f9d6d8)

24. Мешко Н.П. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1274>
25. Назарова В.Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах. *Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки»*. 2010. №11.
26. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. К. : Академвидав, 2013. 568 с.
27. Офіційний сайт DHL. URL: <http://www.dhl.com.ua/uk>
28. Пайванд С. Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях - сприйняття і розуміння економічної значимості. Мюнхен, 2010. С. 77/
29. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2014. – 468 с.
30. Погорелова Т. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 26. С. 96-102
31. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 21.8. С. 209–213.
32. Процик І.С. Управління персоналом у системі «постачання-виробництво-збут» на машинобудівних підприємствах. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. №682. С. 115–123.
33. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. К. : Академвидав, 2013. 464 с.
34. Фрейд З. Массовая психология и анализ человеческого Я / З. Фрейд. 2011, 231 с.
35. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. №3. Т. 3. С. 129–131

36. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2013. 296 с.
37. Хофстеде Г. Последствия культуры / Г. Хофстеде. М.: 2010. 322 с.
38. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2013. №22.
39. Шайгородський Ю. Ж. Ціннісний конструкт мужкультурної комунікації. URL: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2002/41-48.pdf>.
40. Шаульська Л. В. Соціально-трудова відносина як чинник розвитку трудового потенціалу: удосконалення соціально-трудова відносин в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 136-143.
41. Щетініна Л.В. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537>
42. Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 20.4. С. 156–160.
43. Brown I .C., Understanding Others Cultures.- Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963; Buchanan W. et Cantril H., How Nations See Each Other - Illinois, University of Illinois Press, 1953; Festinger L., A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Harper and Row 1957; Hall E. The Silent Language - New York, Doubleday, 1959
44. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. N.Y. : Wiley, 1959. 157 p.
45. Niemeier Rainer Motivation Instrumente zur Führung und Verführung, 2. Auflage 2007, 196 p.
46. Novak Claus, Geometrien der Veränderung. 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management (2015) URL: [d-nb.info/1125537922/34](http://d-nb.info/1125537922/34)
47. Riemann, Fritz (1990). Grundformen der Angst. München: Ernst-Reinhardt-Verlag. URL: <https://www.zvab.com/.../grundformen-der-angst/.../riemann>

48. Sponzel, R. (2001). Die vier Grundstrukturen nach Fritz Riemann's Grundformen der Angst. IP-GIPT. Erlangen: <http://www.sgipt.org/gipt/diffpsy/cst/cst0.htm> (03-06-08). URL: [www.sgipt.org/gipt/diffpsy/cst/cst0.htm](http://www.sgipt.org/gipt/diffpsy/cst/cst0.htm)

49. Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Mit Manfred Gellert (5. Aufl. 2014). URL: <https://www.socialnet.de/rezensionen/7646.php>

50. Training Gesprächsführung: Trainingshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung. 101 Übungen mit Anleitung, Handouts und Theorie-Inputs. Mit Manfred Gührs (2008), URL: <https://www.amazon.de/Training-Gesprächsführung-Trainings>