

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ЛОГІСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач II курсу 291 М групи,
денної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Литвиненко Людмила Олександрівна

Керівник: доктор економічних наук,
професор Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ.....	7
1.1 Поняття та сутність мотиву.....	7
1.2 Структура та характеристика мотивації	8
1.3 Основні підходи до вивчення професійної мотивації ..	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	20
2.1 Особливості організації сервісної діяльності логістичної компанії	20
2.2 Дослідження спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії	30
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ГУД ЛОГІСТІКС»)..	40
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку ринкових взаємин впливає як на форми господарювання, так і на раціональне використання кадрового потенціалу та інтелектуальних можливостей особистості. У цих умовах особливо важливого значення набуває проблема мотивування працівників.

Ринок логістичних послуг активно розвивається, оскільки логістичні компанії є невід'ємною частиною сучасної бізнес-індустрії, в якій зайняті тисячі співробітників. На ринку логістичні послуги є товаром, що володіє споживчою вартістю та певними властивостями: послуги не можна торкнутися, побачити чи спробувати; послуги можна оцінити лише після їх споживання з їхньої корисної дії; послугу, зважаючи на її невлівимість і нематеріальність, не можна запасти про запас, зберегти будь-яким іншим способом; якість самих послуг повністю залежить від рівня професіоналізму, ділових та індивідуальних якостей виконавця, його психофізіологічного та емоційного стану у момент надання послуг.

В умовах спільної діяльності та колективного суб'єкта питання трудової мотивації ставиться особливо гостро, тому що індивідуальні мотиви всіх працівників повинні співпадати з корпоративною місією та цінностями організації та бути спрямовані на досягнення спільної мети.

Ступінь розробленості теми дослідження досить висока. Над зазначеною проблематикою працюють такі вчені, як: М. А. Баташева, Т. Л. Безрукова, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська, Н. І. Климович, Є. П. Качан та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами
Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної

теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження системи мотивації персоналу на логістичному підприємстві).

Мета дослідження. Розвиток теоретичних, науково-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо професійної мотивації менеджерів із обслуговування клієнтів логістичної компанії як чинника успішності їхньої спільної діяльності.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних основних завдань дослідження:

1. Провести аналіз теоретичних підходів та емпіричних досліджень професійної мотивації та її впливу на успішність діяльності суб'єкта праці.

2. Проаналізувати теоретичні основи дослідження колективного суб'єкта за умов спільної діяльності з метою побудови програми дослідження професійної мотивації менеджерів сфери послуг як чинника успішності їхньої спільної діяльності.

3. Виділити основні підходи до вивчення сервісної діяльності та особливості роботи логістичних компаній на українському ринку.

4. Розкрити особливості діяльності менеджерів із обслуговування клієнтів логістичної компанії.

5. Виявити та охарактеризувати фактори професійної мотивації, що впливають на успішність спільної діяльності менеджерів у рамках логістичної компанії.

6. Розробити процедуру та визначити методи емпіричного дослідження професійної мотивації менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії.

Об'єкт дослідження. Процеси спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів у логістичній компанії.

Предмет дослідження. Трудова мотивація спільної діяльності менеджерів із обслуговування клієнтів у рамках логістичної компанії.

Методи дослідження. Використовувався комплексний метод (для планування дослідження), порівняльний метод (порівняльний аналіз проведено між групами успішних та неуспішних менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії). Для вивчення особливостей діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії застосовувалися: метод вивчення документації; індивідуальна розмова; безпосереднє спостереження. Для вивчення трудової мотивації використовувалися: анкетування; інтерв'ю (як з менеджерами з обслуговування клієнтів, так і з керівниками підрозділів та адміністрацією компанії). Оцінка успішності діяльності менеджерів здійснювалася двома способами: з боку керівництва логістичної компанії (на основі ключових показників індивідуальної діяльності працівників) та з боку замовників (внаслідок анкетування та бесіди).

Наукова новизна одержаних результатів. Визначено компоненти професійної мотивації менеджерів для спільної діяльності, що впливають на ефективність роботи логістичної компанії. До них належать: соціально-психологічні установки особистості в мотиваційно-споживчій сфері, загальна спрямованість, рівень самоактуалізації та орієнтація на досягнення результатів.

Виявлено, що одним із механізмів формування професійної мотивації, що зумовлює успішність спільної діяльності з обслуговування клієнтів у сервісних компаніях, є обґрунтований розподіл функціональних обов'язків та взаємозв'язків між учасниками колективної праці.

Практична значущість одержаних результатів. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження в рамках як логістичної компанії, так і в інших сервісних організаціях: при організації та плануванні спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів; під час проведення діагностики рівня сформованості колективної мотивації менеджерів; для психологічного забезпечення формування професійної мотивації менеджерів; а також у процесах підбору та професійної підготовки менеджерів з обслуговування клієнтів до роботи в умовах спільної діяльності.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на VIII Студентській науково-практичній конференції «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.) та Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність мотиву

Погляди на сутність мотиву суттєво розходяться, оскільки в різних авторів за мотив приймається якийсь конкретний феномен. Серед найбільш розроблених уявлень про мотив можна назвати мотив як: потреба, спонукання, мета, намір, властивості особистості, стану. Ототожнення мотиву з потребою ускладнене низкою причин. По-перше, потреба сама по собі не завжди пояснює, чому конкретна дія відбувається певним чином, оскільки ту ж потребу можна задовольнити різними шляхами. По-друге, мотив, який базується на потребі, відокремлений від чіткої мети, що ускладнює розуміння спрямованості дії. Суб'єктивні відчуття чи бажання також не є мотивами, оскільки самостійно вони не здатні породити цілеспрямовану активність. Якщо прийняти потребу за мотив, питання про мету й сенс дії залишаються невизначеними. По-третє, визнання потреби як мотиву веде до помилкових тверджень про задоволення мотиву замість потреби і про мету як спосіб задоволення мотиву, а не потреби.

У західній науці акцент в основному робиться на одночасній зумовленості поведінки та діяльності багатьма цілями або особистісними диспозиціями. Разом з тим, за мотиви часто приймаються не лише потреби, а й різні мотиватори, тому коректніше було б говорити про полімотиваторну природу поведінки та діяльності.

Прийнято виділяти такі функції мотивів: що спонукає (забезпечує виникнення стану потреби, який викликає мобілізацію енергії); що спрямовує (спрямовує енергію на певний об'єкт); що стимулює (пов'язана з

продовженням спонукальності та при здійсненні наміру); що регулює, керуюча, структуруюча, що контролює, сенсоутворююча.

Характеристики мотиву можна поділити на динамічні (сила та стійкість), які також називають енергетичними, та змістовні, що включають усвідомлення структури мотиву, упевненість у правильності вибору, спрямованість мотиву (індивідуальна, суспільна, колективна), пояснення власної поведінки та орієнтацію на певні потреби в різних типах діяльності (ігровій, навчальній, трудовій, спортивній).

Сила мотиву залежить від інтенсивності мотиваційного збудження, яке, в свою чергу, спричинене фізіологічними чинниками, такими як нестача певних речовин в організмі, а також психологічними факторами – наявністю інформації про результати діяльності, усвідомленням її значущості, свободою творчого процесу. Також сила мотиву зростає, якщо мотивація ґрунтується на внутрішніх спонукках – потребах чи бажаннях.

До характеристик мотиву відносять і його стійкість, яка залежить від стабільності потреб, установок, світогляду, цінностей, інтересів людини. Стійкість також можна розглядати з точки зору мотиваційних намірів. Основні функції мотиву включають стимулюючу, регулятивну, структурну, контролюючу, змістоутворюючу, відображувальну та пояснювальну ролі.

1.2. Структура та характеристика мотивації

Сучасне розуміння мотивації має різні трактування. Мотивацію розглядають як процес психічного регулювання діяльності, як дію мотиву, що обумовлює початок, напрямок і способи виконання певних дій. Загалом можна виділити розуміння мотивації: структурний – як сукупність мотивів і факторів, і динамічний – як процес або механізм.

Процес мотивації залежить від стимулів, які запускають формування наміру – завершального етапу мотивації. Ці стимули можуть бути як фізичними (зовнішні подразники, сигнали від організму), так і соціальними, як-от вимоги, прохання, відчуття обов'язку. На характер мотивації також впливають індивідуальні цінності та цілі. Виділимо у мотиваційному процесі наступні етапи (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Етапи мотиваційного процесу.

Джерело: складено автором.

Формування спонукання, спрямованого на задоволення потреб, проходить ряд послідовних стадій (зон). Потрібне збудження спочатку потрапляє до зони потрібних еталонів, потім – до зони представництва потреб, до зони обробки потрібного порушення і зони формування програми дій і кінцевому етапу – до зони (центри) підкріплення.

У своїй роботі ми будемо базуватися на уявленні, що мотивація є вторинною відносно мотиву і виконує функцію механізму реалізації вже існуючих мотивів. У такому розумінні мотивація спонукає до дії, визначає її спрямованість та організованість, а також надає поведінці особистісного сенсу й значущості. Етапи мотивації, їх кількість і зміст багато в чому залежать від типу стимулів, які запускають формування наміру як

кінцевого етапу мотиваційного процесу. Такі стимули можуть бути як фізичними (зовнішні подразники, внутрішні сигнали, неприємні відчуття з боку внутрішніх органів), так і соціальними, такими як вимоги, прохання або відчуття обов'язку.

1.3. Основні підходи до вивчення професійної мотивації

За останні кілька десятиліть з'явилося багато теорій мотивації до праці, які пропонують різні пояснення одних і тих самих аспектів людської поведінки. Ці теорії прийнято розділяти на два великі класи: так звані «змістовні» та «процесуальні» теорії.

«Змістовні» теорії спрямовані на виявлення різних мотивів, що становлять мотиваційний простір індивіда. «Процесуальні» теорії досліджують когнітивні передумови, що реалізуються в мотивації чи діях, та їх взаємозв'язок один з одним. У цьому мотивація сприймається як сума окремих мотивів, бо як мінливий результат взаємовідносини різних чинників у конкретний час. Слід зазначити, що процесуальні теорії, безумовно, гнучкіші і в деяких випадках більш результативні для пояснення мотиваційних феноменів.

До найпростіших і найпоширеніших класичних теорій трудової мотивації, заснованих на конкретному уявленні про людину, належить концепція професора Мічиганського університету Дугласа Макгрегора, відома як «теорія X і Y» [29, с. 154]. Ця концепція складається з двох протилежних підходів: теорії «X» і теорії «Y». Теорія «X», відображаючи головні ідеї Фредеріка Тейлора [20] щодо працівника, передбачає, що:

- звичайна людина лінива і намагається уникати роботи;
- працівники не особливо амбіційні, уникають відповідальності і прагнуть, щоб ними керували;

- для досягнення цілей компанії необхідно примушувати працівників працювати через загрозу санкцій, не забуваючи про винагороду;
- основними методами управління є суворий контроль і керівництво;
- у поведінці працівників переважає прагнення до безпеки.

Відповідно до цих уявлень, управління організацією повинно ґрунтуватися на негативній мотивації, що базується на страху покарання. Теорія «Y», яка сформувалася в 1960-х роках як доповнення до теорії «X», відображає інший погляд. Вона стверджує, що: небажання працювати не є природною рисою працівника, а результатом несприятливих умов праці, які пригнічують його природну схильність до праці; за сприятливих умов працівники готові брати на себе відповідальність; досягнення цілей компанії найкраще здійснюється через винагороду та особистісний розвиток; при наявності належних умов працівники приймають цілі організації, розвивають самодисципліну та самоконтроль; творчий потенціал працівників набагато вищий, ніж прийнято вважати, і в сучасному виробництві він використовується лише частково.

Основний практичний висновок теорії «Y» полягає в необхідності надання працівникам більшої свободи для прояву самостійності, ініціативності й творчості, створюючи для цього відповідні умови. Макгрегор рекомендує застосовувати «теорію XY» відповідно до рівня свідомості та мотивації персоналу [29, с. 201]. Менеджерам слід прагнути розвивати недостатньо мотивовану групу від стану «X» до стану «Y», або від рівня «економічної людини» до «соціальної людини». Загалом у сучасному менеджменті домінують установки теорії «Y», орієнтованої на довіру та розвиток працівників.

Теорія людських відносин Е. Мейо є близькою до теорії «Y» завдяки своїй орієнтації на людей. Вона виникла в США в 30-40-х роках ХХ століття, а в 60-х роках стала широко відомою не лише в Америці, а й у

Європі [27, 163]. Ця теорія надала потужний імпульс для подальшого розвитку різних концепцій гуманізації праці.

Попри критику, багато концепцій теорії людських відносин все ще активно використовуються. Зокрема, ця теорія та її практичне застосування мали значний вплив на розвиток колективної мотивації, яка особливо поширилася в Японії. Це, у свою чергу, сприяло формуванню теорії «Z», розробленої професором Каліфорнійського університету В. Оучі [30, с. 161].

Основною характеристикою теорії «Z» є акцент на колективістських принципах мотивації. Згідно з цією теорією, мотивація працівників має спиратися на цінності «виробничого клану», де підприємство сприймається як велика сім'я. Ці цінності сприяють формуванню довіри, солідарності та відданості колективу, а також підвищують задоволеність працею, що, в свою чергу, веде до зростання продуктивності.

Серед основних класичних внутрішньо-особистісних теорій мотивації виділяється теорія ієрархії потреб, яку розробив А. Маслоу [23, с. 89]. Згідно з цією теорією, існує п'ять основних категорій потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у досягненнях та потреби в самовираженні. Ці потреби формують ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не можуть виступати в ролі мотиваторів, поки не будуть задоволені, хоча б частково, потреби нижчих рівнів. Однак варто зазначити, що ця ієрархія не є абсолютно жорсткою. Два найнижчі шари відображають фізіологічні (матеріальні) потреби індивіда. Третій, четвертий і п'ятий - це потреби вищого, морального порядку: потреба у причетності до себе подібних; потреба у повазі та самоповазі: потреба у самореалізації.

Потреби, які пов'язані з існуванням, є критично важливими для виживання особи. До них належать потреби в їжі, воді, житлі та фізичній

безпеці. Організації можуть задовольнити ці потреби, надаючи працівникам заробітну плату, додаткові пільги, безпечні умови праці та захист їхніх прав. Соціальні потреби індивіда виникають у зв'язку з його відносинами з іншими людьми і задовольняються через емоційну підтримку, повагу, визнання та почуття приналежності до певних груп. На роботі ці потреби реалізуються через стосунки з колегами та керівництвом, а в особистому житті – через родинні та дружні зв'язки.

Потреби у зростанні, такі як бажання вдосконалюватися та розвиватися, стосуються особистості людини та її «Я». Ці потреби можуть бути задоволені шляхом максимального використання навичок і здібностей. Робота може задовольнити потребу в зростанні, якщо вона включає пошук нестандартних рішень, є автономною та вимагає творчого підходу.

На думку Маслоу, задоволені потреби перестають відігравати роль рушійних мотивів нашої поведінки. Що ж до Алдерфера, він дотримувався протилежної погляду і вважав, що задоволення потреби здатне зробити її ще більш настійною. Так, якщо в людини творча робота, що змушує її постійно приймати нестандартні рішення, її потреба в зростанні може зрости і змусити її прагнути ще складніших виробничих завдань.

У рамках мотиваторно-гігієнічної або двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга виділяються два типи потреб: потреби-мотиватори, які сприяють задоволеності роботою, та гігієнічні потреби, що пов'язані з незадоволеністю.

Потреби-мотиватори – це фактори, які підвищують продуктивність праці, і включають елементи, такі як зміст роботи, рівень відповідальності, досягнень, визнання, можливості для просування та професійного розвитку. Вони подібні до потреби в самоактуалізації, яку описував Маслоу, а також до потреб зростання в теорії Алдерфера. Ці потреби

можуть бути задоволені через роботу, яка є творчою і вимагає використання всіх знань та здібностей працівника. Якщо умови для реалізації цих потреб не дотримуються, це не завжди призводить до незадоволеності. Робота, позбавлена цих характеристик, може все ще не викликати негативних емоцій у працівника.

Теорія Герцберга акцентує увагу на самій природі роботи, яка є мотиваційним чинником для працівників. Зусилля, відомі як збагачення змісту роботи, мають на меті розширити участь співробітників у процесах планування, виконання та оцінки своїх завдань, щоб максимально задовольнити їхні потреби, які виконують функцію мотивації. Герцберг пропонує кілька способів збагачення змісту роботи:

1. Уникати надмірного контролю з боку управлінців.
2. Дати можливість працівникам створювати не лише окремі деталі, а й завершені агрегати чи вузли, коли це можливо.
3. Регулярно та постійно надавати працівникам зворотний зв'язок щодо їх продуктивності та якості роботи, звертаючись безпосередньо до них, а не через супервізорів.
4. Заохочувати працівників до виконання нових, нестандартних завдань і сприяти розвитку їхньої експертизи у певних областях.

Теорія характеристик роботи, розроблена Хекманом і Олдхемом [23, с. 39], вважає, що основним джерелом мотивації є не стільки індивід, скільки робоче середовище, в якому він виконує свої обов'язки. Прихильники цієї теорії стверджують, що організація праці може стати потужним стимулом для мотивації. Таким чином, будь-яка особа може бути добре мотивована, якщо умови праці сприяють цьому.

Згідно з теорією характеристик роботи, існують певні атрибути, які сприяють мотивації. Кількість і суть цих атрибутів стали об'єктом інтенсивних досліджень. У своїх початкових роботах автори виділили ряд

характеристик роботи, що впливають на мотивацію. Водночас вони виявили, що люди по-різному реагують на різні атрибути роботи, оскільки існують індивідуальні відмінності, які пояснюють, чому деякі особи позитивно реагують на роботу з високим мотивуючим потенціалом. У 1976 році Хекман і Олдхем запропонували модель характеристик роботи, що ілюструє їх підхід до мотивації (рис. 1.2). Модель включає чотири основні елементи, першим з яких є специфікація характеристик певної роботи, які можуть сприяти мотивації.



Рис. 1.2 Модель характеристик роботи Хекмана та Олдмана.

Джерело: складено автором на основі [23].

Другий елемент моделі зосереджується на впливі ключових параметрів роботи на працівника. Вважається, що ці параметри формують три важливі стани: суб'єктивна усвідомленість праці зростає, коли робота вимагає використання різних навичок і має значення для виконавця; суб'єктивна відповідальність за результати діяльності здебільшого

залежить від рівня автономії; знання про результати роботи визначається на основі зворотного зв'язку.

Третій елемент моделі включає змінну індивідуальних відмінностей, що відображає силу потреби в особистісному зростанні – прагнення до задоволення вищих потреб. Як зазначають Хекман і Олдхем, особи з розвинутою потребою в розвитку позитивніше реагують на роботу з високими ключовими параметрами.

Четвертий елемент моделі є формулою, яка визначає потенціал роботи у мотивації працівника. Ця формула базується на п'яти ключових параметрах і називається індексом мотиваційного потенціалу (ПМП). Хекман і Олдхем використовують цю формулу для оцінки рівня мотивації, яку може забезпечити певна робота:

$$\text{ПМП} = \frac{\text{Різноманітність Завдання} + \text{Ідентичність Завдання} + \text{Значимість Завдання}}{3} \times \text{Автономність} \times \text{Зворотній Зв'язок}$$

З перших трьох ключових параметрів виводиться середнє, оскільки вони впливають на суб'єктивну свідомість праці – перший із вирішальних станів. Два інших параметри – автономність і зворотний – відображають інші вирішальні стани і тому не усереднюються.

Теорія очікувань сягає 30-х років. XX ст., проте на той час її не пов'язували з мотивацією до праці. Врум [23] запропонував використати теорію очікувань у дослідженнях мотивації. Теорія складається з п'яти основних частин: результатів роботи, валентності, інструментальності, очікування та сили. Результати роботи — це те, що організація може надати своїм працівникам, наприклад оплата, просування службовими сходами, відпустка. Валентність – це почуття працівників щодо результатів. Зазвичай їх характеризують з погляду привабливості чи

очікуваного задоволення. Працівник генерує валентність. Інструментальність – уявлення про міру зв'язку між успішністю виконання роботи та отриманням винагороди. Це уявлення існує у свідомості працівника. Інструментальність схожа на залежність і означає ступінь залежності певного результату від успішності виконання роботи. Як і валентність, інструментальність генерується самою людиною.

Очікування – сприймається зв'язок між зусиллями, що додаються, і успішністю виконання роботи. Як і у випадку з валентністю та інструментальністю, людина генерує очікування щодо своєї роботи. Розглянувши зв'язок між зусиллями та успішністю виконання роботи, людина дає якусь оцінку. На відміну від попередніх компонентів у людини зазвичай формується лише одне очікування, що відбиває зв'язок між зусиллями та успішністю виконання роботи.

Сила – останній компонент. У математичному вигляді сила (Force) залежить від валентності (Valence), інструментальності (Instrumentality) та очікування (Expectancy), що виражено в наступній формулі. Теорія очікувань забезпечує переконливу раціональну основу розуміння мотивації тій чи іншій роботі. Мотиваційний процес можна проаналізувати на підставі кожного з компонентів.

Основою теорії постановки цілей, запропонованої Локом і Летамом [15], є припущення про раціональність людської поведінки. Основна ідея цієї теорії полягає у зв'язку між цілями, намірами та успішністю виконання роботи. Головна послідовність теорії стверджує, що дії людини керуються усвідомленими уявленнями. Цілі визначаються як те, до чого особа свідомо прагне. Автори теорії підкреслюють, що цілі виконують дві ключові функції: вони є основою мотивації та задають напрямок для поведінки. Авторами цієї теорії були проведені дослідження в різних умовах, в

результаті яких були виділені змінні величини та механізми, що діють, які представлені на рис. 1.3.

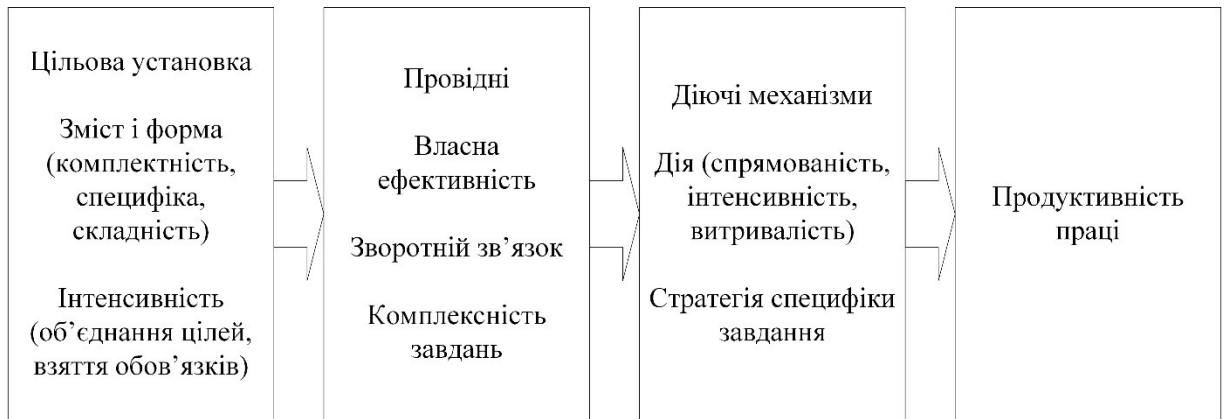


Рис. 1.3. Теорія постановки цілей Локка

Джерело: складено автором на основі [15].

Уточненням та продовженням теорії постановки цілей є теорія, названа циклом високопродуктивної праці [24]. Цикл починається з об'єктивних вимог, що висуваються роботою, із заданих цілей, що вимагають вирішення конкретних проблем, що висуваються керівництвом (менеджерами чи супервізорами) або колегами, або рольовими моделями. Але успішність може бути досягнута в тому випадку, якщо є додаткові фактори - модератори.

У тому випадку, коли існують конкретні цілі та умови (модератори) їх досягнення, людина вибудовує свою стратегію діяльності – механізми-медіатори, що розглядаються в цій теорії як універсальні способи виконання завдання. До них відносяться: увага, зусилля, які бажає докласти людина.

Таким чином, у всіх розглянутих класифікаціях виділяються насамперед потреби первинні, вітальні та вищі, соціальні. Останні можна

поділити на соціогенні, пов'язані з включенням особистості в громадські зв'язки, і самореалізаційні, пов'язані з реалізацією найважливіших цінностей особистості, що дозволяє повною мірою розгорнути потенціал цієї особи. Задоволення всіх зазначених видів потреб необхідне для повноцінного існування особистості.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З
ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Особливості організації сервісної діяльності логістичної компанії

Логістичні компанії є невід'ємною частиною сучасної бізнес-індустрії, в якій зайняті тисячі співробітників (наприклад, одна міжнародна кур'єрська компанія TNT має представництва в 200 країнах і штат з 50 тис. співробітників). Логістика включає у собі як транспортування товарів, так й низку заходів, вкладених у мінімізацію витрат по всьому шляху руху товару – від закупівлі сировини до придбання товару кінцевим споживачем. Тому фахівці з логістики повинні аналізувати всі можливі способи взаємодії структур, задіяних у русі товару, щоб вибрати найекономічніші та найзручніші варіанти.

В Україні функціонує багато логістичних компаній, які надають широкий спектр послуг, включаючи складування, перевезення, митне оформлення та управління ланцюгами постачання. Серед відомих гравців ринку виділяються:

- Нова Пошта – лідер у сфері експрес-доставки та логістичних послуг для бізнесу та приватних клієнтів. Вона пропонує рішення для міжнародних і внутрішніх перевезень, а також послуги відповідального зберігання та попалетної дистрибуції.

- Delivery Group – один з великих операторів, що спеціалізується на вантажоперевезеннях по Україні, міжнародних доставках, а також послугах складської логістики. Відомий своєю зручною системою відстеження вантажів і розгалуженою мережею представництв.

- ТММ Express – міжнародна логістична компанія, що зосереджується на наданні швидких транспортних послуг для бізнесів, а також допомагає з митними процедурами та управлінням логістикою з-за кордону.

- Елай Логістик (Ally Logistic) – компанія, яка спеціалізується на автомобільних і залізничних перевезеннях, включаючи контейнерні перевезення. Вона активно розвиває напрямок перевезень до ЄС, Азії та Туреччини, адаптуючись під нові виклики та потреби ринку.

Український логістичний ринок демонструє стабільний розвиток з поступовим розширенням складських і логістичних площ. Основні тренди включають ріст орендних ставок і збільшення попиту на складські об'єкти, особливо в управлінні професійних логістичних операторів. У 2023 році вакантність на ринку логістичної нерухомості знизилася, що вказує на відновлення попиту на логістичні об'єкти та склади в Україні, незважаючи на економічні виклики. У найбільших містах та навколо них, таких як Київ, Львів і Одеса, спостерігається активне будівництво нових складських площ, що відповідає зростаючим потребам бізнесу в зберіганні та доставці товарів.

Сучасний ринок логістичних послуг є динамічним середовищем, що включає транспорт, складування, обробку замовлень, митні послуги, управління ланцюгами постачання та комплексні логістичні рішення. Його ключовими характеристиками є цифровізація, оптимізація логістичних процесів і гнучкість для задоволення зростаючих вимог клієнтів. Також ринок відзначається активною інтеграцією новітніх технологій, таких як системи управління складом (WMS), GPS-моніторинг, Big Data та штучний інтелект, що дозволяє прогнозувати попит і оптимізувати маршрути.

Іншим важливим аспектом є розвиток зеленої логістики, де компанії працюють над зниженням викидів CO₂ та оптимізацією використання енергії. Окрім цього, розвиток електронної комерції стимулює зростання попиту на швидку доставку «останньої милі» та спрощені повернення, що змушує логістичних операторів постійно адаптуватися і шукати нові рішення для підвищення ефективності.

Основні гравці на ринку (зокрема, DHL, DB Schenker, FedEx) активно інвестують у цифрові технології, а також у розвиток складів і логістичних центрів. В Україні також збільшується роль логістичних хабів, орієнтованих на обслуговування внутрішнього ринку та транзитного потенціалу, що включає інтеграцію з міжнародними логістичними мережами, як, наприклад, Нова Пошта, SAT та Meest.

Стан ринку логістичних послуг перебуває у прямій залежності від зростання товаропотоків, які, своєю чергою, обумовлені як соціально-економічною ситуацією країни, рівнем розвитку промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, і підвищенням платоспроможності населення. Все це стимулює зростання інвестицій у розвиток транспортно-логістичної системи та створення сучасної логістичної (складської) інфраструктури в країні.

На ринку логістичні послуги є товаром, тобто предметом купівлі – продажу. Як товар, даний вид послуг має споживчу вартість та певні властивості або характеристики [7, с. 103]:

- Невідчутність або нематеріальність послуг. Послуги не можна торкнутися, побачити чи спробувати, їх можна оцінити лише після їх споживання за їх корисною дією. Тому придбання послуг пов'язані з вищим ступенем ризику для клієнтів, ніж придбання товарів. До моменту купівлі-продажу послуги споживач не має можливості оцінити її корисні властивості. Послугу не можна обміняти на іншу однорідну послугу через її нематеріальність.

- Незберігаємість послуги. Ця властивість пов'язана з попередньою властивістю послуги. Послугу, зважаючи на її невловимість і нематеріальність, не можна запасти про запас, складувати, зберегти якимось іншим способом. В основному, це створює проблеми для компанії-виробника послуг, оскільки в періоди підвищеного попиту на ті чи інші

послуги виникає потреба у додатковому персоналі, створенні та обладнанні додаткових робочих місць, збільшенні часу точок продажу тощо.

- Непостійність якості послуги. У процесі виробництва та реалізації послуг зайнятий контактний персонал організації. Тому якість самих послуг залежить від рівня професіоналізму, ділових та індивідуальних якостей виконавця, його психофізіологічного та емоційного стану в момент надання послуг.

- Невіддільність послуги від виробника. Послуга є результатом певного виду професійної чи допоміжної діяльності залежно від ліцензії, що є у компанії, на будь-який вид діяльності. У зв'язку з цим результат праці персоналу компанії у вигляді послуги, що надається, неможливо відокремити від самої компанії-виробника або виконавця тих чи інших дій у процесі всього циклу обслуговування клієнта.

- Одночасність виробництва та споживання послуги. Звичайна практика роботи сфери послуг свідчить про те, що, оскільки послуга підлягає зберіганню, вона виробляється, зазвичай, з урахуванням практично одночасного споживання. Часто ця процедура здійснюється за безпосередньою участю або у присутності споживача.

- Недовговічність послуги. Послуга, як результат людської праці, на відміну від матеріального товару, не здатна зберігати свої корисні якості або властивості протягом тривалого терміну. Наприклад, споживчі властивості автомобіля, як товару у вигляді матеріального об'єкта, зберігаються багато років. А от послуги з його технічного обслуговування та заправки паливом зберігають свою споживчу цінність набагато менший час.

- Невідчужуваність послуги. При споживанні послуг клієнт отримує лише особистий доступ до них на певний період часу та на заздалегідь обумовлених у договорі умовах. Скориставшись тією чи іншою послугою,

споживач задовольняє свою потребу, але не стає власником результату наданої послуги або дій у процесі обслуговування.

Компанії, що надають логістичні послуги, поділяються на певні групи (табл. 2.1) залежно від ступеня інтегрованості їх діяльності з бізнесом замовника, кількості логістичних функцій, що реалізуються, а також доступу до міжнародних та регіональних ринків збуту.

Таблиця 2.1

Функціональність логістичних посередників

Параметр	Типи логістичних компаній		
	Традиційний логістичний посередник	3PL-провайдер	4PL-провайдер
Послуги	Єдина функція	Багатофункціональність	Інтегрована функціональність Комплексність послуг
Доступ до ринків збуту	Місцевий, регіональний	Міжрегіональний	Світовий. Доставка «від дверей до дверей»
Взаємовідносини в ланцюгу постачання	Разові угоди (контракт на рік)	Довготривалі відносини (3-5 років)	Стратегічне партнерство
Конкурентоспроможність	Розрізнена	Кооперація логістичних посередників, формування альянсів	Декілька великих альянсів на ринку
Компетентність компанії	Багато активів, виконання окремих операцій	Зміщення від володіння активами до володіння інформацією	Акцент на управлінні інформацією, інтеграція на основі ІТ-рішень
Цінність компанії для клієнтів	Зниження витрат завдяки оптимізації окремих функцій	Зниження витрат завдяки комплексній оптимізації бізнес-процесів	Зниження витрат та оптимізація всіх бізнес-процесів завдяки інтеграції ланцюга поставок

Джерело: складено автором.

Процеси управління та виконання робіт у логістичній компанії здійснюються в межах її організаційної структури. Ця структура відображає організаційні аспекти підприємства, способи функціонування виробничих процесів, а також взаємозв'язки та відносини між працівниками різних підрозділів. Серед основних характеристик організаційної структури сервісних організацій важливо виділити [13]: низький рівень поділу праці призводить до того, що працівники часто перевантажені через поєднання кількох обов'язків; керівник активно залучений у сервісний процес; практично відсутній поділ на відділи; існують прямі канали зв'язку між працівниками; неформальні (особистісні) стосунки між працівниками домінують; координація роботи різних співробітників здійснюється через безпосередні домовленості; все це свідчить про високий рівень організаційної гнучкості та швидкості реакції на зміни в попиті та інших умовах.

З метою опису процесів розробки, просування та реалізації логістичних послуг ми вивчили основні моделі маркетингу послуг. Найбільш повною та оптимальною для опису логістичного сервісу, на наш погляд, є «трикутна» модель маркетингу послуг Ф. Кошера (Kotler) [17].

Згідно з цією моделлю, для ефективного управління сервісним маркетингом необхідний цільовий розвиток та вплив на персонал обслуговування (внутрішній маркетинг), на споживача (традиційний маркетинг), а також на забезпечення необхідної якості обслуговування та встановлення взаємовідносин між персоналом обслуговування та споживачем (інтерактивний маркетинг).

Відмінною особливістю сервісної економіки є те, що послуга клієнту – це простий функціональний обов'язок персоналу, як внутрішня потреба і природний спосіб дій. Розвиток культури обслуговування – засіб створення

та зміцнення взаємин із клієнтами, необхідний для успішної реалізації сервісної концепції. Проблема організаційної культури тісно пов'язана з внутрішнім маркетингом, що належить до роботи персоналу, що було виявлено завдяки дослідженню маркетингу послуг.

Термін «внутрішній маркетинг» може мати різні трактування. М. Брун характеризує його як систематичну оптимізацію внутрішніх процесів компанії за допомогою маркетингового та кадрового менеджменту. Це дозволяє перетворити маркетинг на філософію підприємства, зосереджуючи увагу як на клієнтах, так і на працівниках. Внутрішній маркетинг сприймається як передумова успішного зовнішнього маркетингу. Внутрішній маркетинг – це філософія управління. Управління має створити, безперервно заохочувати та зміцнювати розуміння та оцінку ролей службовців в організації. Люди повинні мати цілісне уявлення про свою роботу.

Менеджери по роботі з персоналом повинні розуміти, що така емоційна праця, якою доводиться займатися день за днем, може бути стресовою для службовців, які щодня виражають почуття, яких вони насправді не відчують [8].

Споживання будь-якого виду послуги відбувається на момент її виробництва. Ця одночасність дозволяє обслуговуючій компанії шляхом максимального наближення послуги до запитів конкретного споживача все ширше задовольняти його потреби. Проблема, пов'язана з індивідуальним обслуговуванням, полягає в тому, що воно створює величезні труднощі для операційних менеджерів у сфері контролю якості та витрат. Якщо послугу не стандартизовано, то складно проконтролювати, наскільки її виконання відповідає прийнятним нормам. Операційні менеджери відіграють значно більшу роль у створенні нових послуг, ніж у створенні нових товарів, оскільки їх контакти зі споживачем тісніше, ніж у менеджерів з

маркетингу. Операційні менеджери знають техніку доведення послуги до клієнта і здатні визначити, чи зможуть працівники на місцях здійснити цей процес.

Існує безліч методів оцінки ефективності персоналу. Один з найпростіших – це показник доходу на одного співробітника, що відображає обсяг продукції, яку він виробляє. Коли ефективність працівників та компанії загалом зростає (наприклад, за рахунок збільшення продажів товарів і послуг з високою доданою вартістю), дохід на кожного працівника також повинен підвищуватися.

Однак, будучи простим і зрозумілим показником, дохід на одного працівника як індикатор персональної ефективності має деякі недоліки, особливо якщо персонал поставлений у напружені жорсткі умови виконання амбітних цілей організації, а також виробництво продукту є результатом спільної діяльності декількох працівників.

Оцінка якості послуг повинна базуватися на критеріях споживачів для цих цілей. Слід пам'ятати, що клієнти застосовують способи оцінки, які можуть відрізнитись від конструкторських або виробничих критеріїв якості.

Коли покупець оцінює якість послуги, він порівнює фактичні значення її параметрів з тими, що очікував. Якщо ці очікування відповідають дійсності, тоді якість послуг вважається задовільною (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Детермінанти якості сервісу та їх складові

№ п/п	Детермінанти	Складники
1	Надійність	Безвідмовне виконання ділових послуг; Виконання ділових послуг у встановлений термін; Виконання провайдером своїх обіцянок; Правильне виписування рахунків; Точне ведення записів
2	Реактивність	Бажання чи готовність персоналу обслужити клієнта;

	(оперативність)	Швидкі дзвінки у відповідь клієнту; Своєчасне надання сервісу клієнту; Негайне надсилання документів, що підтверджують вчинення правочину
3	Компетентність	Знання та навички персоналу, що контактує з діловими клієнтами; Знання та навички технічного персоналу; Здатність організації проводити необхідні дослідження
4	Доступність	Відсутність перешкод для встановлення контакту; Простота отримання послуг при зверненні до провайдера телефоном; Тривалість очікування на отримання послуг невелика; Зручне розташування місця, де послуга може бути надана
5	Ввічливість	Чемне, поважне ставлення до клієнта; Доброзичливість контактного персоналу фірми; Шанобливе ставлення до майна ділового клієнта; Акуратний зовнішній вигляд контактного персоналу
6	Комунікативність	Надання клієнтам необхідних відомостей тією мовою, якою їм зрозуміло; Здатність вислухати та зрозуміти бажання клієнтів; Вміння вибрати відповідний стиль розмови із конкретним клієнтом; Пояснення суті послуги; Доведення інформації про вартість професійного обслуговування загалом та за окремими складовими; Пояснення залежності між обсягом ділового сервісу та його вартістю; Запевнення клієнта у тому, що провайдер готовий вирішити його проблему.
7	Довіра	Відкритість та чесність провайдера по відношенню до клієнтів; Готовність провайдера приймати близько до серця потреби кожного ділового клієнта; Ім'я компанії; Репутація компанії; Особистісні характеристики контактного персоналу; Подолання труднощів продажу професійних послуг діловому клієнту, з яким тривають переговори
8	Безпека	Відсутність загроз, ризиків чи сумнівів; Фізична безпека; Фінансова надійність; Конфіденційність
9	Розуміння/знання	Прагнення усвідомлення потреб ділових клієнтів; Знання конкретних вимог замовників; Можливість індивідуального підходу до клієнтів; Знання постійних професійних потреб
10	Відчутність	Матеріальні можливості; Зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; Наявність інструментів та обладнання, необхідного для надання ділових послуг; Наявність матеріального символу ділової послуги, що надається; Існування інших ділових клієнтів, які обслуговує

Джерело: складено автором.

При цьому тільки 2 з 10 параметрів клієнту відомі заздалегідь (відчутність і довіра), решта 8 з'ясовуються в процесі надання послуги. Проведений аналіз дозволив нам виділити основні особливості організації сервісної діяльності логістичної компанії:

- стрімкий розвиток ринку логістичних послуг призвів до появи нового виду професійної діяльності – обслуговування клієнтів, що здійснюється групою менеджерів, організованою залежно від специфіки послуги.

- специфічними об'єктивними особливостями логістичних послуг є: непостійність якості послуги, незахищеність послуги, невіддільність послуги від виконавця, одночасність виробництва та споживання послуги, недовговічність послуги та невідчужуваність послуги.

- особливе значення при обслуговуванні клієнтів має контактний персонал, який безпосередньо працює з клієнтами та забезпечує високі стандарти якості обслуговування, ключовою умовою для досягнення яких є задоволеність та мотивація самого співробітника, який надає послугу.

З метою виявлення способів підвищення ефективності роботи менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії нами було проведено дослідження даного виду професійної діяльності.

2.2. Дослідження спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії

Для вивчення особливостей спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії ми використали концепцію

суб'єктно-діяльнісного підходу до вивчення професійної діяльності. При плануванні дослідження використовувався комплексний метод, який дозволив забезпечити міждисциплінарне дослідження, що включає знання зі сфери психології, економіки, логістики, а й правові знання.

Ця робота виконана на прикладі логістичної компанії «Гуд Логістикс», яка існує на міжнародному ринку понад багатьох років, шляхом: виявлення та повного задоволення потреб клієнтів; досягнення технологічного та інноваційного лідерства; постійного підвищення професійного рівня працівників; підтримання стабільної прибутковості; завоювання довіри споживачів та співробітників, будучи необхідною частиною соціальної та комерційної інфраструктури суспільства.

Однією з відомих українських логістичних компаній є «Гуд Логістикс». Вона працює на міжнародному ринку вже понад 10 років і пропонує широкий спектр логістичних послуг. До них належать авіаційні, морські, залізничні та автомобільні перевезення, митне оформлення, страхування вантажів, а також дистрибуція та складські послуги. Компанія співпрацює з великими міжнародними брендами, такими як «Епіцентр», «Мотор Січ», «Макдональдс» та «Метінвест». Компанія прагне не просто доставити вантаж клієнта, а надати комплексну послугу (3PL-провайдер), яка може включати: вантажні авіаперевезення; залізничні перевезення; морські перевезення; автоперевезення; перевезення небезпечних та негабаритних вантажів; дистрибуція; складські послуги; страхування вантажів; митне оформлення вантажів. Компанія є партнером великих експедиторських міжнародних мереж та має філії та представництв.

У своїй роботі компанія дотримується наступних принципів: 1) гнучкість в управлінні; 2) мінімум неліквідних активів; 3) індивідуальний підхід до клієнта та 4) швидкість у прийнятті рішень. Організація має лінійно-функціональний тип організаційної структури. Зазначимо, що

такий тип організаційної структури є найефективнішим у випадках масштабного виробництва, що складається з великих організаційних одиниць-підрозділів.

Персонал логістичної компанії умовно поділено на дві великі групи: 1) клієнтський відділ (залучення та поточна робота з клієнтами) та 2) виробництво (склад, митниця, відділ перевезень, кур'єрська доставка).

У цьому дослідженні ми розглядали спільну діяльність менеджерів з обслуговування клієнтів при наданні стандартного сервісу логістичної компанії, а саме: організація імпортного авіап перевезення та митного оформлення вантажу. Діяльність з обслуговування клієнтів є спільною та здійснюється колективним суб'єктом (спільно діючою групою співробітників: менеджер з продажу, менеджер з роботи з клієнтами, декларант, брокер), що організує процес перевезення вантажу на запит клієнта (рис. 2.1). При цьому менеджер по роботі з клієнтами належить до клієнтської групи, а декларант та брокер є співробітниками виробничого підрозділу.

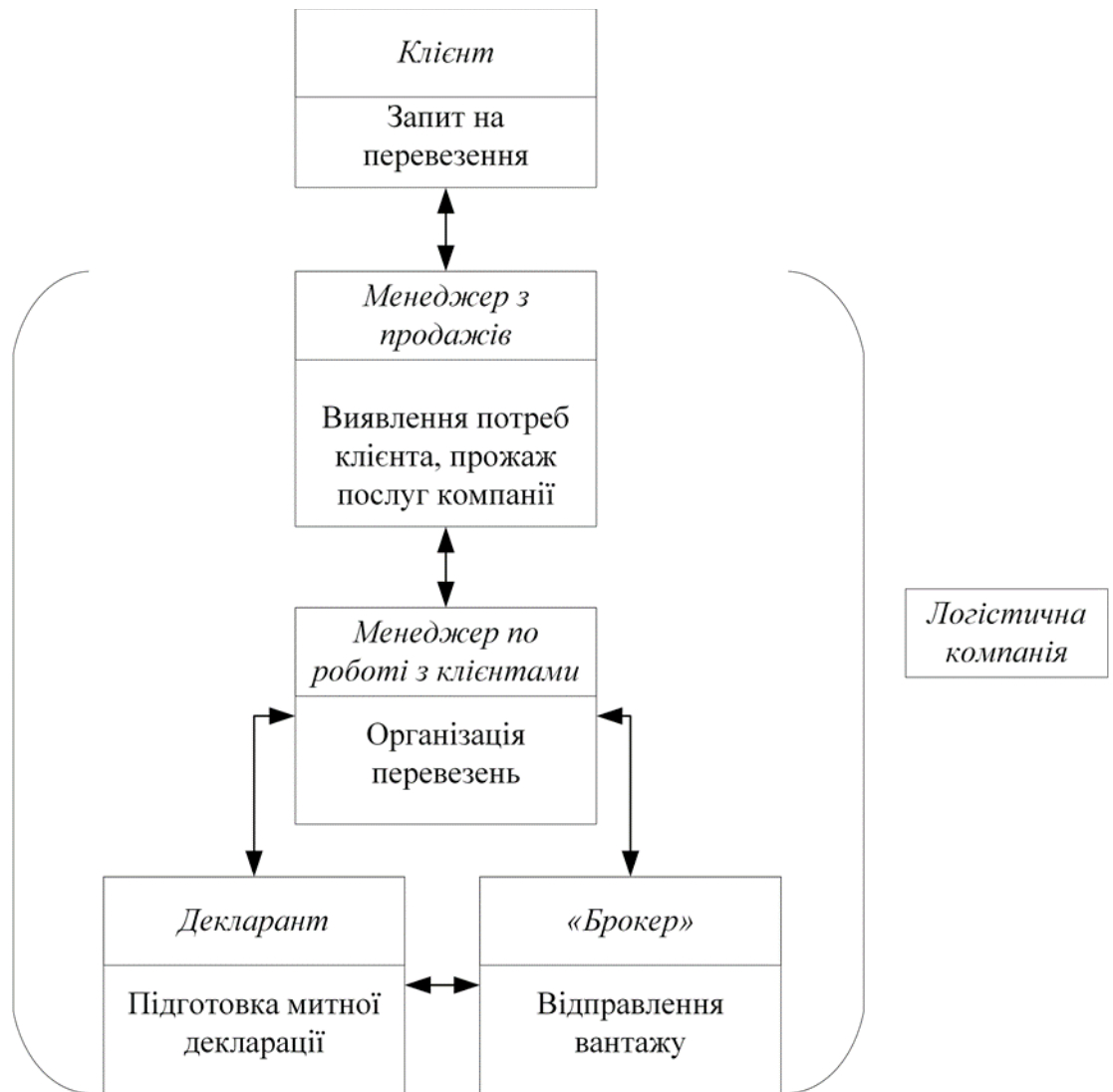


Рис. 2.1 Структура взаємодії групи менеджерів з обслуговування клієнтів під час надання стандартного сервісу

Джерело: складено автором.

Розглянуті бізнес-процеси, стандартні технології та процедури обслуговування клієнтів здійснюються колективним суб'єктом професійної діяльності. До основного завдання менеджера з продажу належить розширення бізнесу шляхом пошуку та залучення нових клієнтів. Цей співробітник, знаходячи потенційного клієнта, виявляє його потреби з продажу послуг компанії.

Менеджер по роботі з клієнтами є основною ланкою компанії між клієнтом та фахівцями виробничого підрозділу (декларант та брокер) і працює не тільки над досягненням операційних, а й маркетингових цілей, виконуючи потрібну функцію: 1) організує вантажоперевезення; 2) продає супутні послуги (горизонтальні пасивні продажі) та 3) є частиною сервісного продукту. Для успішного виконання описаних функцій менеджер по роботі з клієнтами повинен усвідомлювати основні цілі своєї діяльності (пізнати, оцінити, зіставити, створити та інформувати), які можливі в результаті таких психологічних дій, як: комунікативні, вольові, когнітивні та виконавчі.

Менеджер з продажу у свою чергу лише підтримує клієнта після продажу послуги, зрідка включаючись у роботу у разі виникнення будь-яких ускладнень чи необхідності узгодження додаткових умов роботи. Таким чином, відбувається лише одноразова взаємодія клієнта безпосередньо з компанією через менеджера з продажу, а потім вся взаємодія здійснюється за допомогою спеціально виділеного менеджера по роботі з клієнтами. Саме він організовує та контролює роботу всіх фахівців, які беруть участь у процесі надання послуги клієнту.

До обов'язків декларанта входить оформлення супровідних документів для митного оформлення вантажів, а також консультування колег та клієнтів з питань митного оформлення вантажів. За відсутності будь-якої необхідної для роботи інформації з вантажу декларант звертається за допомогою до менеджера по роботі з клієнтами, оскільки саме він здійснює взаємодію з клієнтом та несе відповідальність за організацію та здійснення вантажоперевезення загалом. Для успішного виконання своїх обов'язків декларант повинен усвідомлювати основні цілі своєї діяльності, які можливі внаслідок здійснення таких психологічних дій, як: когнітивні, виконавські та частково комунікативні.

Брокер у свою чергу займався випуском вантажу клієнта на митному посту, для цього він контактує з митними органами, що перевіряють, і погоджує випуск вантажу відповідно до заповненої декларантом державної митної декларації. Він також при виникненні будь-яких складнощів у роботі над вантажем інформує менеджера по роботі з клієнтом і вони спільно дозволяють ситуацію, що склалася, по можливості залучаючи клієнта і колег.

У зв'язку з особливостями процесу обслуговування клієнтів логістичної компанії у своїй роботі ми розглядаємо діяльність з обслуговування клієнтів як спільну діяльність таких співробітників організації, як: менеджер по роботі з клієнтами, декларант, брокер, оскільки саме ефективність взаємодії цих співробітників забезпечує успішність діяльності організації загалом.

Аналіз структури та змісту діяльності кожного менеджера (табл. 2.3), що бере участь у процесі обслуговування клієнтів, показав, що у цій спільній діяльності лише робота декларанта найбільш формалізована з погляду законодавства, технологічно стандартизована та потребує спеціальної освіти - сертифікат фахівця з митного оформлення, який діє обмежений період часу.

Менеджер по роботі з клієнтами у свою чергу керується корпоративними стандартами роботи з клієнтами та чинним законодавством. Для брокера (фахівця з роботи з митницею) важливим є загальне розуміння митного законодавства та навички комунікації та взаємодії з перевіряючими органами. Цілі індивідуальної діяльності працівників, предмет їх праці та виконувані трудові обов'язки розрізняються і тільки засоби праці, які використовуються в роботі, можуть об'єднувати їх взаємодію, як і загальна мета. Крім того, лише діяльність

менеджера по роботі з клієнтами спрямована на забезпечення успішності здійснення вантажоперевезення загалом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура та зміст діяльності кожного менеджера

Структура трудового посту	Менеджер з роботи з клієнтами	Декларант	Брокер
Загальна мета спільної діяльності	Якісне здійснення вантажоперевезення згідно з договором з клієнтом		
Мета діяльності кожного виконавця	Забезпечення перевезення та задоволення потреб клієнтів	Оформлення супровідних документів для митного оформлення вантажу	Випуск вантажу згідно з митним режимом
Предмет праці	Схема перевезення вантажу Комунікації з клієнтом	Документи на вантаж	Митна декларація
Засоби праці	- Корпоративна електронна база даних з обліку перевезень; - Закон про транспортну експедицію та митне законодавство; - Корпоративні стандарти роботи з клієнтами.	- Корпоративна електронна база даних з обліку перевезень; - електронна база даних для оформлення митної декларації; - Закон про транспортну експедицію та митне законодавство.	- Корпоративна електронна база даних з обліку перевезень; - Закон про транспортну експедицію та митне законодавство; - правила ведення переговорів.
Професійні службові обов'язки	- Ведення оперативної роботи із замовленнями та запитами клієнтів відповідно до встановлених у Компанії стандартів та правил. - Своєчасне, відповідно до встановлених нормативів, відкриття, ведення, закриття та передача на перевірку замовлення у базі даних "БД". - Організація та контроль	- Консультування клієнтів з питань Митного Оформлення вантажів – загальних підходів, правил, процедур, платежів. - оформлення вантажних митних декларацій різних	- Організація огляду та випуску вантажу згідно з митною декларацією. - Перевірка документів, наданих декларантом, підготовка рекомендацій щодо зміни, коригування чи

	виконання підрядниками заявок (суміжні підрозділи та зовнішні постачальники послуг) - Контроль дебіторської заборгованості клієнтів та своєчасне вжиття заходів щодо її зменшення	типів перевезення вантажів.	переробки супровідних документів для митного оформлення за клієшу.
--	--	-----------------------------	--

Джерело: складено автором.

Для оцінки успішності роботи кожного менеджера з обслуговування клієнтів керівництво логістичної компанії використовує спеціально розроблені критерії, засновані на оцінці продукту індивідуальної діяльності кожного працівника. До даних операційних показників, виділених з урахуванням посадових обов'язків співробітників відносяться:

а) менеджер по роботі з клієнтами – відсутність дебіторської заборгованості понад терміни, допустимі за договором з клієнтом; терміни закриття замовлення клієнта; відсутність помилок та недоробок у підготовлюваних документах; повнота інформації про вантаж та перевезення, що передається декларанту.

б) декларант – кількість та якість оформлення митної декларації; відсутність помилок та недоробок у підготовлюваних документах для митного оформлення.

в) брокер – дотримання термінів та правил митного очищення вантажів.

Таким чином, розмір заробітної плати кожного працівника складається з фіксованого щомісячного окладу та змінної частини, що формується на основі виділених операційних показників. Разом з тим, клієнтам властиво оцінювати якість обслуговування та виконання замовлення на вантажоперевезенні, тобто кінцевого продукту спільної діяльності працівників із виконання замовлення.

Застосовувана компанією оцінка ефективності роботи співробітників (зовнішня мотивація) призводить до неузгодженості всередині робочої групи, оскільки кожен працівник намагається досягти високих індивідуальних показників, не враховуючи залежність успіху роботи компанії від ступеня задоволеності клієнта загалом від якості виконаного замовлення.

Насправді діяльність з обслуговування клієнтів вимагає високого рівня взаємодії між учасниками виробничого процесу, оскільки взаємодія є ключовою умовою функціонування даної професійної групи. При цьому висока якість обслуговування клієнтів у логістичній компанії може бути досягнута тільки в таких умовах, коли всі учасники трудового процесу мають єдину мотивацію, спрямовану на успіх, а також забезпечує усвідомлення прийняття спільних цілей та відповідальність за спільно досягнутий кінцевий результат.

Відмінною особливістю логістичних послуг є наявність обмеженого тимчасового інтервалу (закріпленого контрактом), протягом якого має бути здійснено комплекс послуг, а саме: імпордне авіаційне перевезення та митне оформлення вантажу. У зв'язку з цим зростає відповідальність кожного з учасників за результат своєї діяльності та кінцевий результат спільної діяльності загалом. Так, будь-яка неточність або помилка, допущена менеджером по роботі з клієнтом при перекладі допоміжної документації (інвойси, пакувальні листи, сертифікати, ліцензії тощо) може призвести до недостовірного декларування (підбір невірної коду), що тягне за собою збільшення термінів митного оформлення вантажу, а у разі грубих порушень та до накладення штрафів на компанію (як митного брокера) та втрати ліцензії. З метою запобігання можливим помилкам на всіх етапах здійснення перевезення необхідна активна взаємодія всіх учасників процесу, а також загальна зацікавленість у кінцевому результаті

– доставка вантажу у встановлений термін. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти навчанню та взаємодопомозі співробітників усередині колективу. Працівники повинні прагнути надати цілісну, якісну послугу клієнту, при цьому менеджери мають бути внутрішньо мотивовані на спільну діяльність та досягнення загального результату.

Оскільки спільна діяльність менеджерів з обслуговування клієнтів має технологічний характер з акцентом на функціональну залежність, ми вважаємо, що основою професійної мотивації повинна бути колективістська спрямованість, орієнтована на взаємодію. При такій мотивації поведінка особи визначається потребою у спілкуванні та бажанням підтримувати гарні стосунки з колегами. Це особливо важливо, оскільки під час надання послуг менеджери взаємодіють з іншими підрозділами, працюючи на досягнення спільної мети – задоволення потреб клієнта в отриманні логістичного сервісу.

Менеджер з обслуговування клієнтів має бути налаштований на ділові завдання, що відображає переважання мотивів, які виникають безпосередньо з процесу роботи. Це може включати захоплення самою діяльністю, бажання до нових знань, а також розвиток нових навичок і вмінь. Менеджер із такою орієнтацією буде прагнути до співпраці з командою та добиватиметься максимальної продуктивності групи, а також обґрунтовуватиме свою точку зору, вважаючи її корисною для виконання поставлених завдань.

Водночас менеджери повинні прагнути до самовдосконалення у професії та досягнення високих результатів у праці. Отже, успішність діяльності можлива лише за високої узгодженості між персональними та організаційними потребами. У цьому випадку менеджери з обслуговування клієнтів повинні прагнути саморозвитку та високого професійного рівня, щоб якісно обслуговувати клієнтів, а керівництво логістичної компанії має

усвідомлювати необхідність безперервного навчання даних фахівців та формування кадрового резерву.

Виходячи з об'єктивних особливостей логістичних послуг (невловимість або нематеріальність, невіддільність від виробника, одночасність виробництва та споживання) особливо важливою є наявність єдиного логістичного простору та одночасність виконання індивідуальних трудових функцій менеджерів та спеціалістів групи з обслуговування клієнтів. Це також вимагає високого рівня взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесу та усвідомлення ними всієї повноти відповідальності за досягнення високого кінцевого результату загалом.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ГУД ЛОГІСТІКС»)

Дослідження професійної мотивації менеджерів логістичної компанії будувалося на основі наукових засад вивчення спільної діяльності та теоретичних основ вивчення трудової мотивації. Мета цього дослідження – вивчення професійної мотивації менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії як чинника успішності їхньої спільної діяльності.

Дослідження проводилося з урахуванням логістичної компанії, що займається вантажними перевезеннями у світі, і навіть митним оформленням вантажів. Вибірка менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії складала 211 осіб: менеджери з роботи з клієнтами (110 осіб), декларанти (54 особи) та брокери (47 осіб). З них 71,56% жінок (151 особа). Вік випробуваних варіювався від 21 до 33 років. Стаж роботи досліджуваних працівників у компанії, становив від півроку до 4 років. Загальний стаж роботи у сфері послуг становив від 1 року до 5 років. Базова освіта – технічна (17,53%), логістична (17,53%), педагогічна (17,06%), лінгвістична (16,68%) та ін.

Для вивчення трудової мотивації ми використали такі діагностичні методи:

1. анкетування: методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-споживчій сфері; методика «Загальна спрямованість особистості»; методика «Вимірювання рівня самоактуалізації особистості»; методика «Потреба в досягненні»;

2. інтерв'ю (як з менеджерами з обслуговування клієнтів, і з керівниками підрозділів так і адміністрацією підприємства).

За методиками вивчення трудової мотивації підраховувалися такі показники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методики для вивчення трудової мотивації та показники, що підраховуються за ними

Методики	Показники	Умовні позначення
методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-і потрібній сфері»	Орієнтація на процес	Процес
	Орієнтація на результат	Результат
	Орієнтація на альтруїзм	Альтруїзм
	Орієнтація на егоїзм	Егоїзм
	Орієнтація на працю	Праця
	Орієнтація на гроші	Гроші
	Орієнтація на волю	Свобода
	Орієнтація на владу	Влада
методика «Загальна спрямованість особистості»	Спрямованість на себе	Я
	Спрямованість на спілкування	Спілкування
	Спрямованість на справу	Справа
методика «Вимірювання рівня самоактуалізації особистості»	Шкала пізнавальних здібностей	Пізнання
	Шкала креативності	Креативність
методика «Потребав досягненні»	Потреба у досягненні	Досягнення

Джерело: складено автором на основі [13; 17; 23].

Вибір та використання даного комплексу методик обґрунтовано тим, що вони присвячені вивченню тих компонентів трудової мотивації, які, на основі теоретичного аналізу літератури та виявлених організаційних особливостей спільної діяльності менеджерів, імовірно пов'язані з успішністю їхньої спільної діяльності. Інтерв'ю дозволило підтвердити надійність результатів тестів та провести якісний аналіз випадків.

Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-споживчій сфері дає змогу визначити ступінь виваженості цих установок, зокрема:

- Орієнтація на процес. Люди з цією орієнтацією менше зосереджуються на кінцевому результаті і можуть досягати успіху, незважаючи на труднощі чи невдачі, які трапляються під час роботи.

- Орієнтація на альтруїзм. Особи, які керуються альтруїстичними цінностями, часто ставлять інтереси інших вище власних. Для них робота приносить більше радості та задоволення, ніж фінансові вигоди.

- Орієнтація на свободу. Для таких людей основною цінністю є свобода. Часто ця орієнтація переплітається з прагненням до праці, хоча іноді вона може поєднуватися з бажанням мати гроші.

- Орієнтація на владу. Люди з цією установкою цінують можливість впливати на інших і формувати суспільство.

Для визначення особистісної спрямованості застосовується орієнтаційна анкета, яка містить 27 тверджень. Респонденту необхідно вибрати варіант, який найбільше відповідає його поглядам чи ситуації, а також варіант, що найменш відображає його думку або є найвіддаленішим від реальності.

Ця методика визначає такі типи особистісної спрямованості:

- Спрямованість на себе (Я) – орієнтація на особисті вигоди та задоволення, незалежно від роботи чи стосунків із колегами. Така людина може демонструвати агресивність у прагненні до статусу та влади, схильність до суперництва, дратівливості, тривожності і інтровертованості.

- Спрямованість на спілкування (О) – прагнення підтримувати відносини з людьми за будь-яких умов. Люди з такою орієнтацією можуть ставити спільну діяльність вище за конкретні робочі завдання чи ширшу допомогу іншим, орієнтуватися на соціальне схвалення, залежати від думки групи й шукати емоційної підтримки та прихильності.

- Спрямованість на справу (Д) – зосередженість на досягненні професійних цілей і вирішенні робочих завдань. Людина з такою

орієнтацією націлена на ефективне виконання роботи, ділове співробітництво та здатна обґрунтувати власну думку в інтересах справи для досягнення загальної мети.

Виходячи із завдань дослідження, нами були застосовані лише 2 шкали, які становлять блок ставлення до пізнання:

1) Шкала пізнавальних потреб складається із 11 пунктів. Вона вимірює ступінь виразності в людини прагнення придбання знань про навколишній світ.

2) Шкала креативності включає 14 пунктів. Характеризує виразність творчої спрямованості особистості.

Виходячи з вищеописаних способів оцінки якості сервісної діяльності та особливостей спільної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів у логістичній компанії, оцінка ефективності діяльності менеджерів здійснювалася двома способами:

I. Оцінка успішності індивідуальної діяльності менеджера з боку логістичної компанії (ключові показники діяльності, на основі яких виплачується частина заробітної плати, що варіюється, і відбувається нематеріальне заохочення співробітників; при цьому кожен з показників оцінюється за шкалою залежно від складності та якості виконання і працівник може набрати максимум 12 балів за всіма операційними показниками діяльності).

З боку організації ефективність роботи менеджерів оцінюється за такими операційними показниками:

а) менеджер роботи з клієнтами – відсутність дебіторської заборгованості понад термінів, допустимих за договором із клієнтом; терміни закриття замовлення клієнта; відсутність помилок та недоробок у підготовлених документах; повнота інформації про вантаж та перевезення, що передається декларанту.

б) декларант – кількість та якість оформлення митної декларації; відсутність помилок та недоробок у підготовлених документах для митного оформлення.

в) брокер – дотримання термінів митного очищення вантажів.

Таким чином, виходячи із загальної оцінки діяльності кожного фахівця у 12 балів, можна виділити такі групи: успішний співробітник – 10 і більше балів; середньоуспішний співробітник – 7-9 балів і неуспішний співробітник – 6 і менше балів.

II. Оцінка якості наданого сервісу із боку клієнтів, тобто оцінка результатів спільної діяльності менеджерів. З боку клієнтів оцінка здійснюється за допомогою спеціально розробленої анкети. Клієнтам пропонується оцінити ключові показники якості обслуговування за шкалою від 1 до 5 балів. До цих показників належать надійність, швидкість реагування, професійна компетентність, доступність, ввічливість, комунікативність, довіра, безпека, обізнаність персоналу та матеріальна складова сервісу. Послуга вважається якісною, якщо загальна оцінка становить від 45 до 50 балів, а низька якість обслуговування – при сумарній оцінці менш ніж 40 балів.

Нами були сформовані дані із програми обліку перевезень за ключовими показниками діяльності менеджерів. Отримані дані щодо успішності менеджерів були обговорені спільно з керівниками відділів з метою виявлення можливих неточностей та винятків (низькі показники ефективності з незалежних від менеджера причин – збитковий клієнт, іміджевий клієнт, несвоєчасне надання необхідних документів клієнтом, форс-мажор тощо). У висновку було проведено анкетування та бесіди з клієнтами компанії з цілого з'ясування ступеня задоволеності послугами компанії та роботою менеджерів.

Застосування комплексу описаних методів та методик дослідження, що відповідають його цілям і завданням, що взаємно контролюють та доповнюють один одного, дозволило забезпечити обґрунтованість та достовірність отриманих результатів, а також зроблених на їх основі висновків.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджерів, які беруть участь у виконанні замовлень клієнта, нами було виділено 3 професійні групи: менеджери по роботі з клієнтами (110 осіб), декларанти (54 особи) та брокери (47 осіб). Нерівномірність розподілу груп пояснюється тим, що діяльність менеджерів по роботі з клієнтами є найбільш трудомісткою та потребує індивідуального підходу до кожного клієнта, що в результаті визначає підсумкову фінансову успішність організації.

Результати інтерв'ю з менеджерами виявили, більшість випробовуваних (96%) чітко усвідомлюють мету своєї діяльності, і навіть розуміють необхідність їхнього вкладу у діяльність з надання якісної послуги клієнту (90%). Разом з тим, для досягнення спільних цілей (якісна послуга клієнту) менеджери не завжди готові проявляти активність та допомагати один одному (50%). 46% менеджерів готові об'єктивно оцінити якість своєї роботи та визнати свою провину у низькій ефективності спільної діяльності. У цьому менеджери роботи з клієнтами більшою мірою пов'язують ступінь свого внеску у спільну діяльність із досягненням успіху загалом. Брокери ж схильні перекладати відповідальність на декларантів (пізніше подання документів, наявність помилок у декларації) та менеджерів по роботі з клієнтами (недостатнє опрацювання документів, несвоєчасне інформування клієнтів про правила митного оформлення вантажів тощо). Декларанти ж у цьому випадку зберігають нейтральну позицію і готові визнати свої помилки: цей факт більшою мірою може бути

пов'язаний з формалізованою діяльністю цих співробітників та легкістю виявлення помилки.

Інтерв'ю з адміністрацією компанії (керівники підрозділів) дозволили уточнити дані, одержані в результаті опитування менеджерів. Так, керівники усвідомлюють необхідність створення єдиної команди менеджерів у межах виконання замовлення клієнта. Для цього, на їхню думку, слід більше уваги приділяти згуртуванню колективу, а також створенню єдиної спрямованості менеджерів на досягнення мети.

У цьому дослідженні параметри «Оцінки успішності менеджера з боку компанії» розглядаються як зовнішня мотивація працівників, оскільки на основі даних показників виплачується змінна частина заробітної плати, яка становить значну частину доходу працівника. Отримані дані показують, що піддослідних із високими оцінками із боку компанії більше, ніж із низькими. Цей факт, більшою мірою, пов'язаний з тим, що логістична компанія, як і будь-яка інша комерційна організація, зацікавлена у залученні та утриманні працівників із високими показниками ефективності роботи.

Разом з тим, слід зазначити, що середнє значення показника «Оцінка якості послуг з боку клієнтів» ($M_{eap}=38.50$) є недостатньо високим, щоб оцінити рівень якості сервісу за наданими послугами як якісний. Тоді як діяльність окремих менеджерів, що у процесі надання послуг оцінюється адміністрацією підприємства середньому рівні ($M_{eap}=8.28$).

Орієнтуючись на задоволеність якістю сервісу Клієнтом (суть сервісу), необхідно вносити корективи в критерії та параметри оцінки роботи співробітників усередині самої організації. При цьому більшу увагу слід приділяти тому, що клієнт оцінює підсумковий продукт спільної діяльності співробітників, отже і сама організація повинна прагнути

мотивувати своїх співробітників на досягнення загального високого результату, а не лише на якісне виконання своїх безпосередніх обов'язків.

З даних описової статистики також видно, що діяльність брокерів оцінюється як найбільш успішна як з боку компанії, так і клієнтів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Дескриптивна статистика показників успішності діяльності
менеджерів для професійних груп випробуваних**

Показники успішності діяльності		Min	Max	Mean	SD
Оцінка якості послуг з боку компанії	Менеджери з клієнтами (n=110)	1	12	7.73	2.75
	Декларанти (n=54)	1	12	7.50	3.11
	Брокери (n=47)	10	12	10.46	0.58
Оцінка успішності менеджера з боку клієнтів	Менеджери з клієнтами (n=110)	10	50	36.24	10.92
	Декларанти (n=54)	10	49	37.38	10.46
	Брокери (n=47)	40	50	45.08	2.66

Джерело: складено автором.

Ймовірно, цей факт є наслідком того, що брокер є останньою ланкою в технологічному ланцюжку обслуговування клієнтів і суб'єктивно сприймається ключовим. Розподіл показників успішності для професійних груп випробуваних у більшості випадків відрізняється від нормального розподілу, за винятком даних за показником оцінки успішності менеджера з боку клієнтів для вибірки брокерів.

Таким чином, спостерігається значуща позитивна кореляція між показниками «Оцінка успішності менеджера з боку компанії» та «Оцінка якості сервісу з боку клієнтів»: чим вище «Оцінка успішності менеджера з боку компанії», тим вище «Оцінка якості сервісу із боку клієнтів».

На думку клієнтів, найбільш успішні менеджери меншою мірою орієнтуються на результат, себе і виявляють егоїзм, а більшою мірою виявляють альтруїзм, орієнтацію на справу, креативність і процес.

Отже, як на думку Клієнтів, так і на думку адміністрації логістичної Компанії, найбільш успішні менеджери виявляють орієнтацію на процес, справу, креативність, виявляють альтруїзм, і меншою мірою виявляють орієнтацію на себе та демонструють егоїзм. Отримані дані підтверджують теоретичні ставлення до сервісної економіки, де послуга клієнту – це функціональний обов'язок персоналу, як і внутрішня потреба і природний спосіб дій. Таким чином, менеджери, зайняті в процесі обслуговування клієнтів, є частиною орієнтованої на послуги фірмової культури [5].

Нами не виявлено статистично значущого зв'язку показників трудової мотивації та оцінкою діяльності логістичної компанії для менеджерів по роботі з клієнтами та брокерів. Тоді як успішними декларантами, на думку організації, є ті, хто більшою мірою орієнтований на альтруїзм, працю, справу, пізнання, креативність та меншою мірою орієнтований на себе та гроші. Нами також не виявлено статистично значущого зв'язку показників трудової мотивації з оцінкою діяльності клієнтів для професійної групи, як брокери. Тоді як успішними менеджерами по клієнтам, на думку клієнтів, є ті, хто меншою мірою орієнтований на спілкування (неділове), креативність та досягнення. Для декларантів ж, на думку клієнтів, найбільш важливими характеристиками трудової мотивації є орієнтація на працю, справу, пізнання, креативність, а меншою мірою – гроші і я.

Професографічне вивчення організації спільної діяльності менеджерів у цій логістичній компанії показало, що її можна віднести до технологічного типу за класифікацією типів взаємозв'язків, специфічних колективному суб'єкту праці, оскільки в її основі провідною є технологічна взаємопов'язаність та просторово-часова залежність менеджерів, що послідовно та поопераційно виконують виробництво продукту (замовлення клієнта), де ділове та особистісне спілкування менеджерів має місце лише у зв'язку з технологією процесу праці.

При цьому найбільшого значення набуває взаємодія між учасниками колективного суб'єкта, так як спільна діяльність є єдністю двох сторін: 1) спільні впливи на загальний предмет праці і 2) впливу учасників спільної діяльності один на одного, які задаються суспільними відносинами виробництва. Взаємодія для людей – суттєва особливість спільної діяльності, її основна відмітна ознака порівняно з індивідуальною діяльністю. Структура такої діяльності фактично складається, функціонує та розвивається саме через взаємодію між окремими учасниками.

Однак у сформованих організаційних умовах аналізованої логістичної компанії діяльність із обслуговування клієнтів немає спільного характеру і складається з індивідуальної діяльності працівників, кожен із яких намагається якісно виконувати свої безпосередні обов'язки. Застосовувана адміністрацією підприємства оцінка ефективності роботи працівників призводить до неузгодженості всередині робочої групи, оскільки кожен працівник намагається досягти високих індивідуальних показників, не враховуючи залежність успіху роботи компанії від рівня задоволеності клієнта, тобто від якості виконаного замовлення загалом.

При організації та оцінці успішності діяльності співробітників відбувається переважання індивідуальної мотивації над колективістичною,

що знижує загальну ефективність спільної діяльності і призводить до незадоволеності з боку Клієнтів.

Відсутність усвідомлення менеджерів з обслуговування клієнтів себе як колективного суб'єкта та учасниками згуртованої команди, яка виконує спільне завдання, порушує структуру та функціонування спільної діяльності, що призводить до її неузгодженості.

Проведене дослідження мотивації менеджерів показало, що у рамках існуючої організації праці взаємодія між учасниками недостатньо розвинена, і дозволяє учасникам колективного суб'єкта існувати як єдине ціле і бути колективним суб'єктом. Існуюча організація роботи співробітників та критерії її оцінки (зовнішня мотивація працівників) не забезпечує встановлення чіткої відповідальності за роботу на замовлення, провокує часті конфліктні ситуації між представниками окремих підрозділів та керівниками підрозділів та проектів. Все це також знижує загальну ефективність спільної діяльності.

Структура спільної діяльності являє собою стан суб'єкта, що динамічно розвивається, детермінується системою різноманітних факторів. У разі відсутності єдиної (загальної) мотивації не сприяє наявності та прийняттю спільних цінностей і соціально-психологічних установок усіма співробітниками організації.

Відсутність єдиної колективістської спрямованості також забезпечує формування колективного суб'єкта діяльності, саме: не сприяє формуванню взаємозалежності і взаємозалежності працівників групи; а також не забезпечує формування у групі соціально-психологічного «Ми», групових соціальних уявлень про свою групу, не сприяє формуванню готовності членів групи до спільної активності загалом і допомагає членам групи адекватно орієнтуватися у соціальному середовищі.

Таким чином, успішність спільної діяльності досягається шляхом високих показників успішності індивідуальних діяльностей менеджерів, які беруть участь у обслуговуванні клієнтів. У цьому загальна успішність діяльності, як клієнтами, і адміністрацією компанії оцінюється недостатньо високо. Індивідуальна мотивація потребує корекції, а також необхідно формування єдиної (загальної) мотивації для всіх учасників колективного суб'єкта на основі колективістської спрямованості для досягнення загального результату праці.

В результаті дослідження мотивації менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії були виявлені найбільш значущі для всіх фахівців показники мотиваційно-ціннісної спрямованості: процес, креативність, досягнення. Але значимість цих показників у менеджерів по роботі з клієнтами, декларантів та брокерів виявилася різною. Так мотиваційно-ціннісна спрямованість на процес, креативність і досягнення у брокерів виявилася більш вираженою, ніж у решти учасників колективного суб'єкта праці.

Для декларанта та менеджера по роботі з клієнтами найбільш значущим виявився мотив досягнення, але у менеджера по роботі з клієнтами він був менш вираженим. Таким чином, ці показники можуть свідчити, що брокер більш задоволений роботою. У той самий час у брокера проявилися індивідуалістичні тенденції самооцінки своєї успішності. У разі невдоволення клієнта він схильний перекладати відповідальність на декларанта та менеджера по роботі з клієнтами, не усвідомлюючи своєї ролі як учасника колективного суб'єкта. Менеджер з роботи з клієнтами усвідомлює свою роль у забезпеченні якісної послуги клієнту, але занижує свою самооцінку. Декларант усвідомлює лише свої помилки та необхідність їх виправлення як суб'єкт індивідуальної діяльності.

Аналіз взаємозв'язку показників трудової мотивації та оцінки успішності діяльності компанією менеджерів по роботі з клієнтами та брокерів не виявив статистичного зв'язку, так само як і вона не була виявлена в оцінці клієнтами діяльності декларанта.

Дослідження успішності спільної діяльності менеджерів за оцінками компанії та клієнта показало, що оцінка роботи менеджерів компанією оцінюється значно вище, ніж клієнтом. Це свідчить про не досить високу якість послуг, що надаються логістичною компанією. У той же час дана висока оцінка керівництвом компанії та клієнтом діяльності брокера, що виявило невідповідність складності виконуваної брокером роботи, оскільки вона більшою мірою зумовлена діяльністю декларанта та менеджера по роботі з клієнтами та оцінкою її успішності.

Отримані дані щодо дослідження взаємозв'язку професійної мотивації з успішністю менеджерів логістичної компанії у поєднанні зі змістом та психологічною характеристикою діяльності кожного фахівця, організацією та оцінкою їх праці виявили такі об'єктивні протиріччя у «побудові» спільної діяльності менеджерів, які ускладнюють формування єдиної мети діяльності, єдиної мотивації, без яких діяльність не може бути успішною. Поряд з цим така організація спільної діяльності не сприяє розвитку колективістичних тенденцій внутрішньої мотивації у менеджерів та негативно впливає на мотиваційно-ціннісну спрямованість будь-якого фахівця.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було сформульовано такі висновки:

1. Професійна мотивація менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії не сприяє забезпеченню успішності їх сумісної

діяльності, оскільки виявилися не сформованими основні суб'єктивні якості колективного суб'єкта праці, а саме: взаємопов'язаність та взаємозалежність індивідів у групі; здатність групи до рефлексії, що забезпечує формування групи соціально-психологічного «Ми» і формування готовності членів групи до спільної активності.

2. Об'єктивні умови організації діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії, створені за технологічним типом взаємозв'язків, зумовлені технологічним розподілом функцій між працівниками, які послідовно здійснюють виробництво замовлення, негативно впливають на успішність діяльності як кожного виконавця, так і колективного суб'єкта праці. Це зумовлено різною матеріальною та моральною оцінкою праці кожного менеджера, що руйнує усвідомлення та уявлення цілісності виконуваної роботи, що знижує значимість спільного успіху колективного суб'єкта праці та відповідальність за якість його виконання, а також сприяє розвитку мотиваційно-ціннісної спрямованості на особистий успіх.

3. Психологічна структура діяльності кожного фахівця та його роль у виробництві з спільного продукту за змістом та функціональною складністю виконання значно різняться, що ускладнює розвиток динамічних взаємозв'язків колективного суб'єкта праці, об'єднання індивідуальних діяльностей та узгоджене відповідальне їх виконання, спрямоване на досягнення єдиної мети та загальної мотивації, спонукання до успішного виконання сумісної діяльності.

4. Індивідуальна оцінка компанією діяльності менеджерів по роботі з клієнтами, декларанта та брокера, які послідовно здійснюють спільне виробництво послуги, сприяє розвитку значимості індивідуалістичних цінностей у досягненні результату сумісної діяльності, негативно впливає на самооцінку, сприяє прагненню до досягнення

особистого успіху та зниження цінності спільної праці. Лише цільова, предметно спрямована взаємодія між учасниками сумісної діяльності може зробити діяльність колективного суб'єкта праці спільною.

5. Для забезпечення успішності сумісної діяльності менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії необхідний обґрунтований розподіл функціональних обов'язків виконавців сумісної діяльності, регульований не тільки технологічними взаємозв'язками, а й функціональними та соціально-психологічними для групового цілетворення та цілепокладання, мотивоутворення та мотивування, розподілу та інтеграції індивідуальних видів діяльності і дій в групі.

6. У цій роботі вперше розглянуто та описано діяльність менеджерів з обслуговування клієнтів логістичної компанії як спільну. Дано характеристику її структури та виявлено особливості взаємозв'язків між учасниками сумісної діяльності. Підтверджено висунуті гіпотези про вплив умов організації сумісної діяльності на мотивацію колективного суб'єкта праці та успішність його діяльності.

7. У роботі не виявлено суб'єктивних причин, що сприяють негативним динамічним змінам мотивації кожного виконавця сумісної діяльності. Це вимагає подальшого дослідження мотиваційно-ціннісної спрямованості менеджерів з метою забезпечення корекційних заходів для формування їхньої готовності до здійснення сумісної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. шлях. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
2. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Сучасні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77-82. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367>
3. Брич В., Дяків О., Слівінська Н. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE>

%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf

4. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління бізнесом*. 2018. Випуск 36. С. 109-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/24.pdf

5. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу є важливою складовою інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4295&i=1>

6. Драган О. І. Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2020. 404 с. С. 299-310. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/content>

7. Драган О. І. Формування стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Том 24. № 1. С. 101-106. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/e4dd71c8-77df-4d52-8311-4d7cad6ce0e1>

8. Зайцев В. С. Основні напрями підвищення мотивації працівників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1269>

9. Клімчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.

URL:<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/50131587-bd9a-49bb-b83e-a001f1a4c84e/content>

10. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 449 с.

11. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: КУЛ, 2014. 272 с.

12. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.

13. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак, 2015. 187 с.

14. Лобза А. В., Гуз І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 1 (53). С. 510-513. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mlv_2018_1\(1\)__121](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=mlv_2018_1(1)__121)

15. Лук'янін В. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Суми: Університетська книга, 2014. 590 с.

16. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. шлях. для студентів. вищий замок підручника. К.: Кондор, 2013. 223 с.

17. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 338 с.

18. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.

19. I. Ushkarenko I, Y. Bilan, V. Nitsenko, A.Chmut, O. Sharapa Outsourcing in International Economic Relations. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 13. No. 3 (2017). С. 175-185. URL: http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/175-185__bilan_et_al.pdf

20. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

21. Adams, C. R. Inequity in Social Exchange. New York: Academic Press, 1965. 267-300.

22. Atkinson, JM An introduction to motivation. Princeton, NJ.: Van Nostrand, 1964. 335 p.

23. Hackman, JR. Work redesign. Reading. MA: Addison-Wesley, 2000. 330 p.

24. Hal, E. R. Customer Comes Second. New York: William Morrow, 1992. P. 25.

25. Harlow, H.F. Learning and satiation response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. *Psychol*. 1950. V. 43. P. 289-294. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15436888/>

26. Latham, GP Goal-setting - motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. 1983. № 8 (2). P. 68-80.

27. Mayo, E. Human problems of an individual civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966. 187 p.

28. McDougall, W. Motives in the light of recent discussion. *Mind*, 29, - 1960. P.277-293.

29. McGregor, D. Leadership and motivation: essays. Bennis WG - Cambridge, Mass: MIT Press, 1966. 286 p.
30. Ouchi, WG Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Reiew.* 1978. V. 2. № 3. P. 159-168