

НІКІТІН Ю.О., д.т.н.,
РУКАС-ПАСІЧНЮК В.Г.
м. Київ

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ – ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація У статті представлено порівняльний аналіз мотиваційних механізмів підприємств водного транспорту України з механізмами мотивації персоналу підприємств інших галузей економіки України.

Ключові слова: мотиваційна модель, підприємства водного транспорту, механізми мотивації персоналу.

Аннотация В статье представлен сравнительный анализ мотивационных механизмов предприятий водного транспорта Украины с механизмами мотивации персонала предприятий других отраслей экономики Украины.

Ключевые слова: мотивационная модель, предприятия водного транспорта, механизмы мотивации персонала.

Abstract This paper presents a comparative analysis of the motivational mechanisms the water transport enterprises and enterprises of the other sectors of the economy of Ukraine.

Key words: motivational model, the enterprises of water transport, mechanisms of motivation.

Постановка проблеми. Підприємства водного транспорту функціонують сьогодні в умовах жорсткої конкуренції, їх найважливішою проблемою стає забезпечення ефективної економічної діяльності. Одним із напрямків втілення цього завдання в життя є ефективне використання персоналу підприємства, створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал до активної трудової діяльності шляхом використання змішаної системи стимулів (матеріальних і нематеріальних).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потреби підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, раціоналізація режимів праці, вдоскона-

лення норм праці, пошук нових форм організації праці, вдосконалення матеріального стимулювання, забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в морських портах за різними пріоритетами, завжди були актуальними для підприємств водного транспорту [2, с. 69].

Але в сучасних умовах розвиток підприємств залежить від якості наданих послуг, рівень яких залежить від стимулів, що в змозі одержати персонал, задовольняючи свої мотиви до високопродуктивної праці [3, с. 61].

Аналіз практичного досвіду і даних експертного дослідження проведеного при опитуванні більш як 300 респондентів, дозволив визначити переважне

співвідношення питомої ваги чинників матеріальної над чинниками нематеріальної мотивації плавскладу (співвідношення 80% і 20%) [4; 5].

Таким чином, з одного боку, нематеріальна мотивація суттєво поступається нематеріальній, а з іншого, наявність високої заробітної плати може утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить викладатися його на всі 100%.

Існуючі механізми мотивації персоналу підприємств водного транспорту, базується в основному на матеріальному стимулюванні (заробітній платі), яка втрачає мотиваційну стимулюючу функцію, знецінюючи орієнтації на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці. Тому, необхідним є вирішення проблеми, розробки механізмів

мотивації персоналу, які б ґрунтувались на комплексному підході матеріального і нематеріального стимулювання.

Мета статті. Провести порівняльний аналіз мотиваційних механізмів персоналу підприємств водного транспорту України з механізмами мотивації персоналу підприємств інших галузей економіки України, та визначити перспективи розвитку.

Виклад основного матеріалу.

За останні роки обсяги перевезень вантажів водним транспортом за усіма видами вантажів значно скоротились. Так, у 2011 році перевезення вантажів річковим транспортом зменшилось більш ніж у 2,5 рази, а морським – більш ніж у 2,0 рази відносно до передкризового 2007 року, рис 1 [6, с.53-54].

Питома вага перевезень водним транспортом у загальній транспортній галузі України у 2011 р. склала лише 0,52%, рис. 2 [6, с. 52], що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності водного транспорту по відношенню до інших видів.

Щорічно зменшується середньооблікова кількість штатних працівників підприємств водного транспорту України. Тільки у 2011р. порівняно з попереднім роком скоротилась на 12,5 %, або на 1,2 тис. осіб, і становила 8,4 тис. осіб. Біля 36,0% працівників вивільнились по причині плинності. У впродовж 2011р. на підприємствах було прийнято лише 3,1 тис. осіб, тоді як звільнено 4,4 тис. осіб, причому 1,0 тис. (11,6%) осіб вибуло із галузі за рахунок скорочення [6,с. 26].

Порівняно із підприємствами інших транспортних галузей України найбільше перевищення рівня вибуття над рівнем прийому зафіксовано на підприємствах водного транспорту, особливо у рибальстві та рибиництва [7, с. 68].

В той же час середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств водного транспорту України практично не відрізняється від середньомісячної заробітної плати підприємств інших транспортних галузей України [6, с. 26].

За результатами досліджень було виявлено, що повністю і частково задоволених матеріальним стимулюванням виявилось близько 40% з опитуваних, невдоволених – біля 45,5%. Байдушими до цієї проблеми виявилось біля 10% працівників. Така велика кількість невдоволених свідчить, що даний стимул не тільки не мотивує персонал до ефективної праці, а і має тенденцію до перетворення на антистимул [3, с. 82].

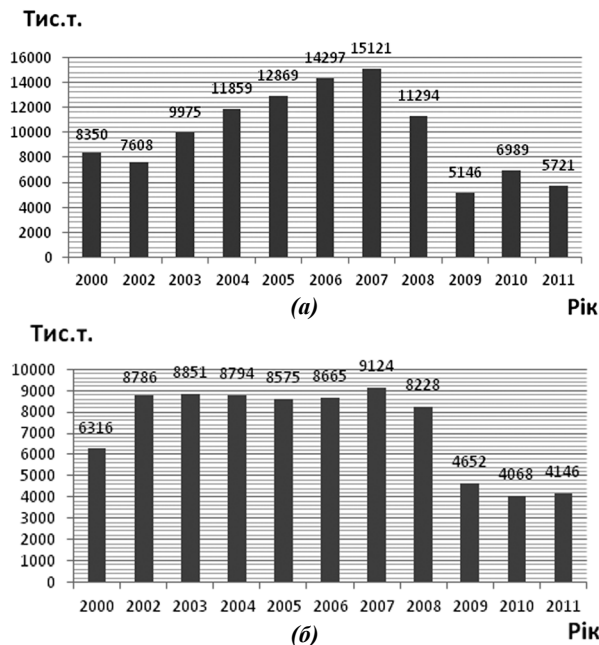


Рис. 1. Динаміка перевезень за усіма видами вантажів річковим (а) та морським (б) транспортом України у 2000-2011 рр.

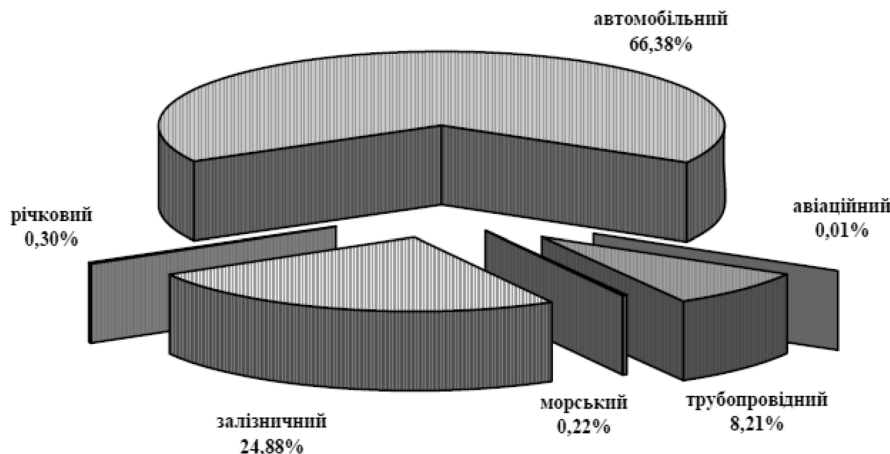


Рис. 2. Питома вага перевезень водним транспортом у загальній транспортній галузі України у 2011 р.

Таким чином, галузь водного транспорту знаходиться в кризовому стані і в умовах обмежених ресурсів підприємств необхідна адекватна мотивація праці та системи управління персоналом, здатна економічно впливати на поведінку персоналу, спрямовуючи його на більш продуктивну та досягнення конкурентоздатних результатів [8].

На разі, не дивлячись на кризовий стан галузі, проблеми мотивації персоналу до кінця не вирішені, оскільки персонал стимулюється переважно засобами матеріальної мотивації, а саме заробітною платою.

Виходячи з аналізу проведених досліджень та враховуючи точку зору деяких сучасних фахівців [9, с. 115] сучасна модель мотивування працівників водного транспорту (морських портів України) представлена на рис. 3.

Дана модель передбачає застосування матеріальних стимулів до праці та використання мотиваційного ресурсу, основними складовими якого є: удосконалення системи оплати праці шляхом встановлення співвідношень погодинних тарифних ставок різних категорій портових робітників залежно від рівня їх кваліфікації; удосконалення внутрішньовиробничих умов оплати праці; запровадження гнучкої зайнятості та гнучких систем оплати праці; удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці й захисту доходів працівників; удосконалення мотиваційного регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці, з метою запровадження раціональної диференціації в оплаті

праці; використання принципу гласності при визначенні надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення соціальних пакетів; запровадження заходів щодо підвищення питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах; реалізація заходів щодо соціального захисту заробітної плати від інфляції тощо [3, с. 131].

Для порівняльного аналізу механізму мотивації персоналу підприємств водного транспорту з мотиваційними механізмами підприємств інших галузей України, були обрані наступні підприємства: машинобудівні, металургійні, фармацевтичні, вугледобувні та торгівельні.

Так, на промислових підприємствах України використовується модель мотивування працівників, яка має реалізовувати цілі підприємства шляхом забезпечення цілеспрямованого, систематизованого впливу вищого керівництва підприємства на рівень якості виконання працівниками своїх професійних обов’язків. Модель мотивування працівників промислових підприємств включає такі елементи: суб’єкти мотивування (конкретні посадові особи); об’єкти мотивування (певні види діяльності, які виконують суб’єкти мотивування); предмет мотивування (характеристика виконання суб’єктами мотивування покладених на них функцій (якість, кількість виконаної роботи тощо); методи мотивування працівників (матеріальні і моральні стимули); комунікації, рис. 4.

Досліджено, що перспективним підходом мотивування працівників промислових підприємств [10] є

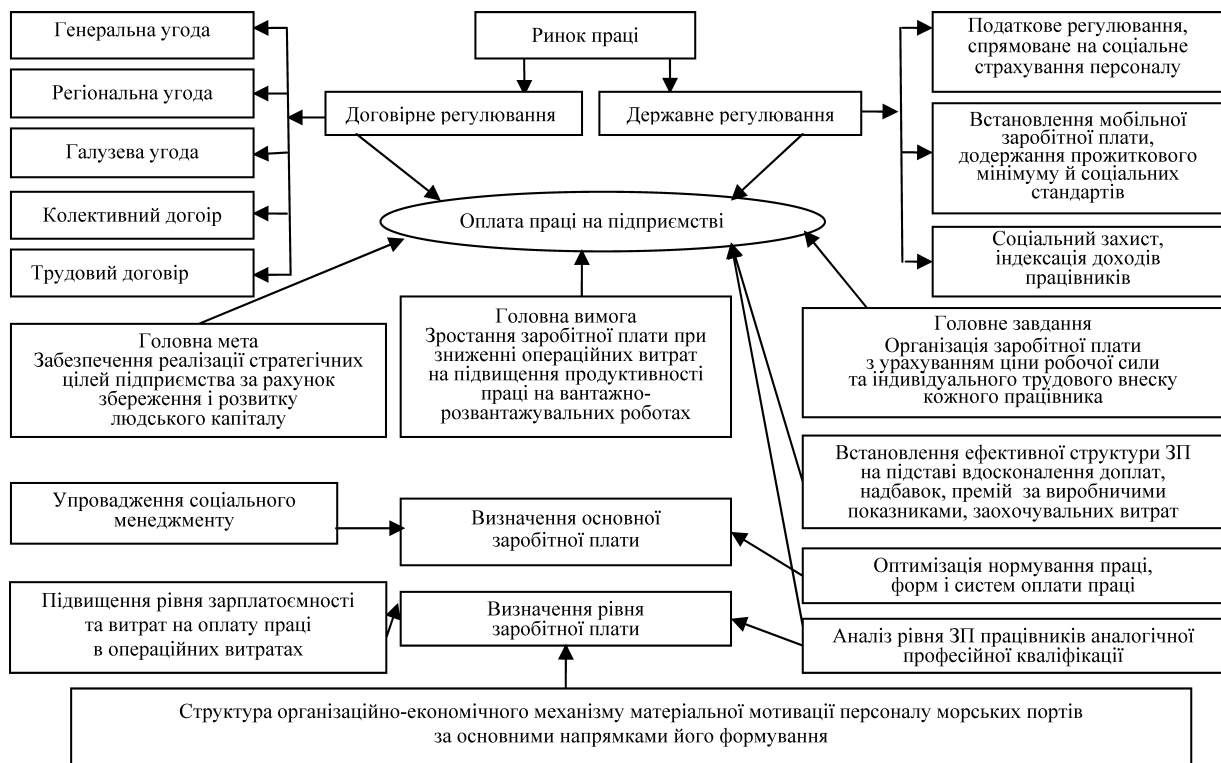


Рис. 3. Модель мотивування працівників водного транспорту.

застосування цільових угод із визначенням цілей підприємства, структурного підрозділу і окремого працівника; за виконання доручених завдань і реалізацію визначених цілей гарантується винагорода. Після оцінки відповідності цілей окремого працівника цілям структурного підрозділу, яким він керує, і цілям підприємства загалом проводиться аналіз і оцінка об'єкту і предмету мотивування, тобто якості виконання працівниками покладених на них функцій. У результаті вибираються методи мотивування і застосовуються до суб'єктів мотивування.

На торгівельних підприємствах застосовується мотиваційний механізм персоналу [11], який розробляється з врахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету підприємства.

Системне мотивування праці торговельних працівників складається з підсистем матеріального (прямого – базовий оклад, премії та непрямого – обов'язків та додатковий соціальний пакети) і нематеріального стимулювання в рамках мотиваційного механізму. Процес розробки системного мотивування праці в торговельному підприємстві повинен складатися з наступних етапів: ідентифікація очікувань власників та пріоритетів (потреб) працівників; розробка стратегії розвитку організації; обґрунтування принципів мотивування; розробка системи цілей і показників операційного рівня; побудова системного мотивування працівників на основі цільових орієнтирів; розробка мотиваційного механізму, рис. 5, [11].

Мотиваційний механізм управління персоналом машинобудівного підприємства базується на принци-



Рис. 4. Модель мотивування працівників промислових підприємств



Рис. 5. Мотиваційний механізм управління персоналом торговельних підприємств

пах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки людини, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем. Для застосування цих законів мотиваційний механізм управління персоналом машинобудівного підприємства використовує різноманітні системоутворюючі елементи, основними із яких є: заробітна плата та система управління продуктивністю праці персоналу. Запропоновано, що заробітна плата повинна складатися із трьох частин: мінімальної стабільної частини, преміальної за результатами діяльності і додаткової (доплати, надбавки), що відображає досвід, стаж, кваліфікацію і особистісні якості працівника. Другий системоутворюючий елемент управління мотивацією трудової діяльності працівників підприємств використання системи управління продуктивністю праці персоналу дає можливість отримати такий розмір заробітної плати, який би відповідав результатам діяльності персоналу. Головними важелями за допомогою яких мотиваційний механізм приводиться в дію є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби, а також система оцінки і моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності персоналу, інтегральних показників якості і результативності роботи працівників та фахівців, показників якісно і корисно затраченого часу основних та допоміжних робітників, рис. 6 [12].

Механізм мотивування персоналу металургійного підприємства базується на мотиваційному моніторингу та регулярному вивченні потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості працівників підприємства, рис 7 [13].

Система мотивування та стимулювання працівників на металургійному підприємстві з орієнтацією на оптимально високий кінцевий результат ґрунтується на принципах того, що структура винагород повинна забезпечити збалансоване стимулювання кількісних та якісних результатів праці, коли розмір винагород тісно пов'язаний з результатами праці конкретного працівника та всього металургійного підприємства в цілому; темпи зростання результативності праці випереджають темпи зростання винагород; а економічні й неекономічні засоби мотивування використовуються комплексно щодо кожного працівника з урахуванням його потреб, цінностей, інтересів, сподівань та можливостей підприємства. Дотримання перерахованих принципів дозволить забезпечити динамічну рівновагу між результатами праці та винагородою, між інтересами працівника, колективу та власника, між потребами персоналу та ступенем його задоволення [13].

Модель мотивування персоналу фармацевтичної організації ґрунтується на основі результатів дослідження за якими було виявлено можливості ранжуван-

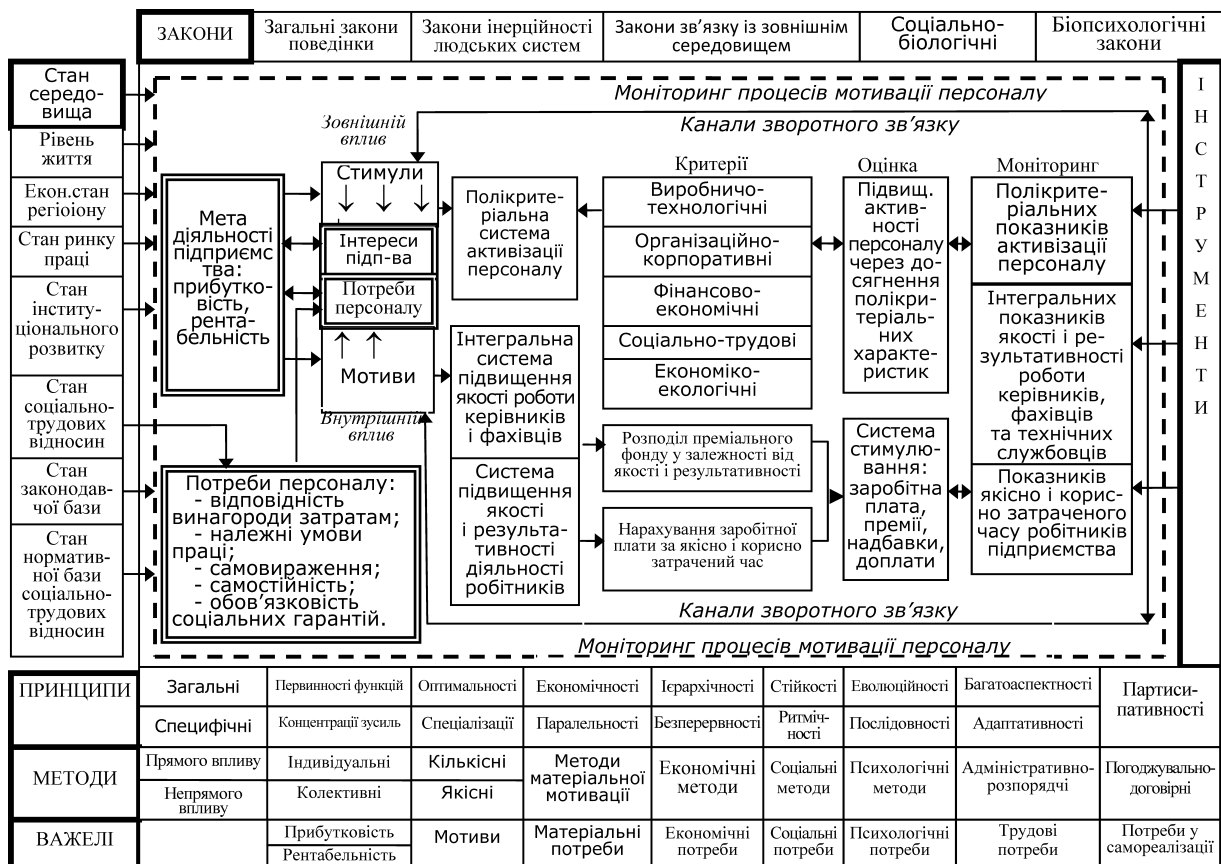


Рис. 6. Мотиваційний механізм управління персоналом машинобудівних підприємств.

ня потреб працівників фармацевтичних підприємств у вигляді: заробітна плата; умови роботи; перспектива побудови кар'єри; підвищення професіоналізму; атмосфера в команді; відносини з керівництвом; зміст роботи, рис. 8 [14].

Мотиваційний механізм управління персоналом вугледобувного підприємства пропонує мотивування працівників через потреби та комплексний підхід встановлення причинно-наслідкових зв'язків, рис. 9 [15].

Порівняльний аналіз розглянутих моделей мотиваційного механізму персоналу підприємств різних галузей України дозволяє більш об'єктивно оцінити мотиваційний механізм підприємств водного транспорту та виділити його сильні та слабкі сторони.

Сильними сторонами механізму є:

- спрямованість на вдосконалення матеріальної мотивації персоналу, бо існує велика кількість невдоволених працівників матеріальним стимулюванням на підприємстві;
- використання договірного регулювання сприяє узгодженню інтересів найманих працівників і роботодавців;
- використання державного регулювання забезпечує соціальний захист та гарантії працівникам.

Слабкими сторонами механізму мотивації персоналу підприємств водного транспорту є:

- на відміну від мотиваційних механізмів персоналу підприємств інших галузей України,

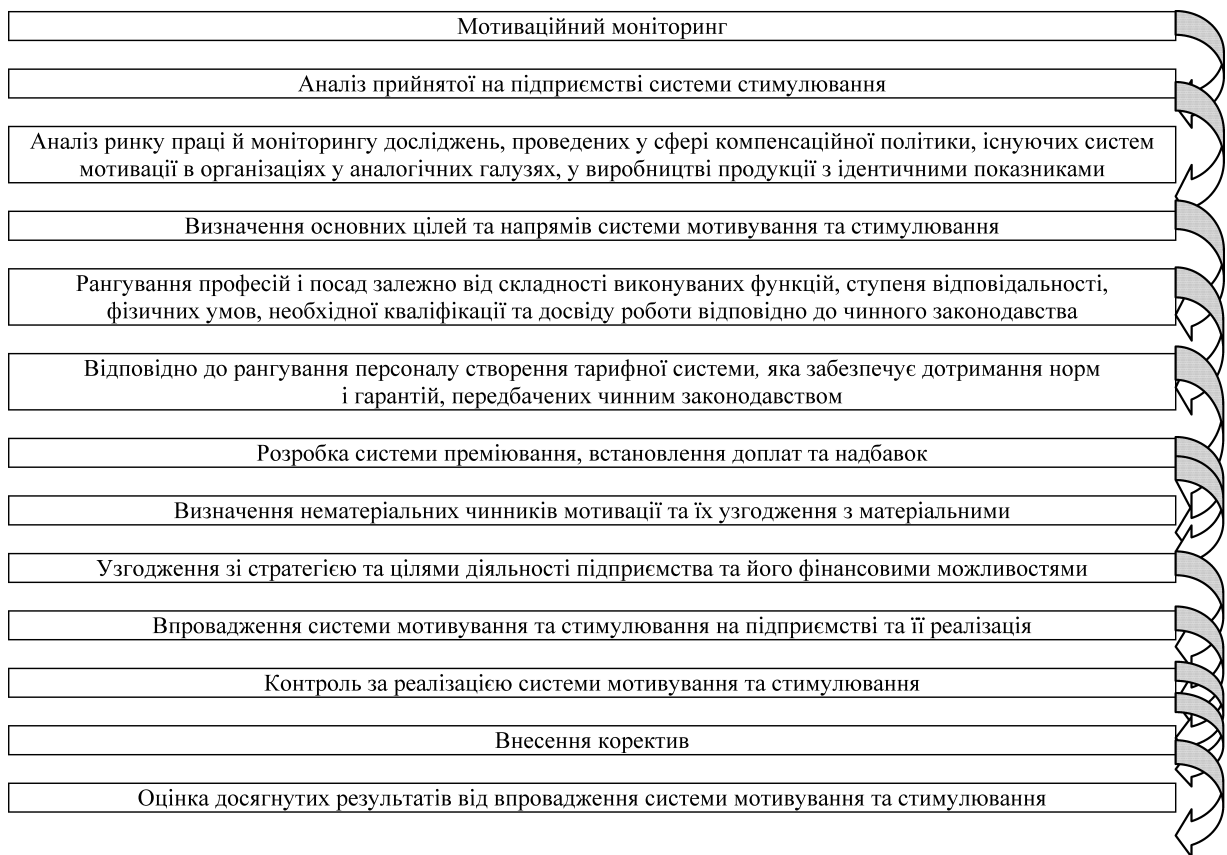


Рис. 7. Модель мотивування працівників на металургійному підприємстві



Рис. 8. Модель мотивування працівників фармацевтичної організації

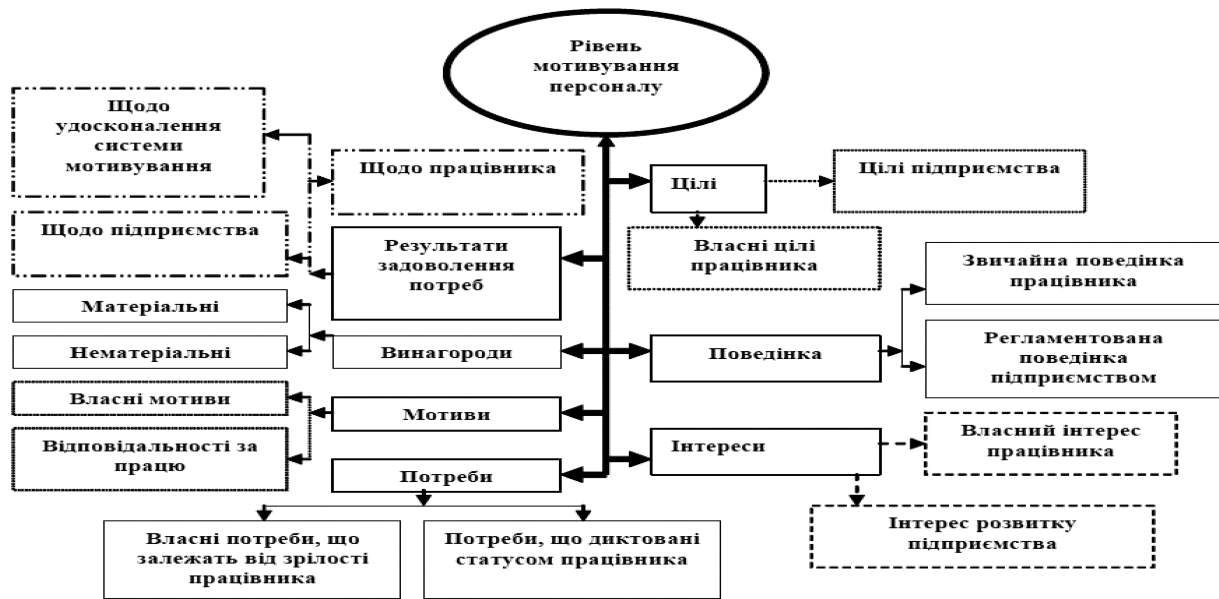


Рис. 9. Мотиваційний механізм персоналу вугледобувного підприємства.

в мотиваційному механізмі водного транспорту використовується лише матеріальне стимулювання працівників;

- матеріальні стимули мають короточасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект;
- застосовуючи тільки матеріальне стимулювання, неможливо повністю розкрити мотиваційний потенціал працівника.

Використовуючи даний механізм мотивації персоналу водного транспорту, який базується переважно на матеріальному стимулюванні праці, підприємства мають враховувати ряд загроз для них:

- за рахунок наявності високої конкуренції в галузі, виникає загроза втрати кваліфікованих працівників, через відсутність належних стимулів до праці та всебічного задоволення потреб працівників;
- наявність великої кількості незадоволених працівників рівнем заробітної плати, що може привести до зменшення мотивуючих функцій матеріального стимулювання.

Висновки та пропозиції:

На основі проведеного порівняльного аналізу механізмів мотивації персоналу підприємств різних галузей України, були встановлені сильні та слабкі сторони мотиваційного механізму підприємств водного транспорту України та загрози, які можуть виникнути у цих підприємств, якщо вони будуть продовжувати використання досліджуваного механізму.

Перспективним розвитком ефективного управління персоналом на підприємствах водного транспорту є розробка нового мотиваційного механізму, який буде ґрунтуватися на комплексному підході використання матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників.

Для цього потрібне застосування нематеріальної мотивації, що буде спонукати працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволить їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. А також, необхідне вдосконалення матеріального стимулювання працівників шляхом відпрацювання механізму зв'язку оплати праці з її результатами, як це застосовується на інших підприємствах різних галузей України.

Механізм мотивації персоналу підприємств водного транспорту, який базується на комплексному підході матеріального та нематеріального стимулювання, допоможе вирішити такі завдання: контроль плинності кадрів, збільшення мотивації персоналу, збільшення показника продуктивності праці, залучення до компанії потрібних працівників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, створення позитивного іміджу компанії на ринку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Крыжановский С.В. Морские торговые порты Украины в рыночных условиях/ С.В. Крыжановский. – Одесса: “Астропринт”, 2008. – 184 с.
2. Уманец Т. В., Лосікова О. О. Теоретичні засади формування механізму мотивації виробничого персоналу морських портів. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, т. 3, с. 68–72.
3. Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України. Дис.канд.екон.наук: 08.00.04/Лосікова Олена Олександрівна: Одес.держ.екон.ун-т. – О., 2010. – 215с
4. Гладка І.В. Використання мотиваційних чинників для підвищення ефективності праці моряків – Проблеми системного підходу в економіці-збір. наук. праць Київ НАУ, 2008, Вип.26 с.132–138
5. Гладка І.В. Чинники мотивації як фактор формування системи стимулювання працівників судноплавної компанії / Збір. наук. праць Розвиток методів управління та господарювання на транспорті Одеса ОНМУ, 2009, Вип.30 с.171–178

6. Транспорт і зв'язок України 2011: Статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2012. – 272 с.
7. Про соціально-економічне становище України за січень 2012 року: Статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К., 2012. – 81с.
8. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально – трудових відносин. Економіка і управління. №3.-2011. С 111–117.
9. Никифоренко В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні/ В.Г. Никифоренко. – Одеса, Пальміра, 2009. – 200 с.
10. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства//Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 457. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – с. 122–128.
11. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки / Л.Р. Кучер // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: в 3 т. – Т 1. – Дніпропетровськ: видавництво ДНУ, 2006. С. 204–210.
12. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом// Економічні науки. – Серія "Облік і фінанси". –Випуск 8(29). – Ч.4. – Луцьк, 2011. – С. 366-371.
13. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – №1(2). – С.116-120.
14. Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації Управління і економіка формації. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, № 1(15) 2011, С. 18-23.
15. Живко З. Б., "Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах". Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка, 2010 Р., № 1 (17), С. 86-91.
16. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? [Електронний ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо //Управление персоналом. – 2008. – №8. – Режим доступа: <http://www.top9personal.ru/issue.html?1557>