

УДК 331.2.(477)

**Вадим ПРОСЯНЧУК**

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В МОРЬСЬКОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПОРТУ**

***Резюме.** Розглянуто стан процесів стимулювання і мотивації праці в морському торговельному порту, проаналізовано особливості діючих мотиваторів роботи керівного персоналу та кваліфікованих працівників. Виявлено негативні тенденційні фактори в системі оплати праці та обґрунтовано необхідність реформування трудових відносин з надання портових послуг.*

***Ключові слова:** морський торговельний порт, стимулювання, мотивація, праця, персонал, винагорода, премія, негрошова відзнака, система, трудова активність.*

**Vadym PROSYANCHUK**

## **THE RESEARCH OF OF LABOR MOTIVATION STATE IN SEA COMMERCIAL PORT**

***Summary.** The state of stimulation and motivation processes of labor in the sea commercial port is regarded. The attention is focused on actual questions of optimization of payment system and benefits to employees, the existing motivators of management personnel's work and skilled workers' labour are analyzed. It is noted that the most common method of personnel's motivation rating is questionnaire survey of the workers. On the basis of the processed personal data the levels of staff's relative emotional satisfaction at receiving of monetary and non-monetary kinds of benefits are defined. The reasons why monetary benefits to employees are lacking of motivation influence are found. The dependence of satisfaction of employees from award wages they received, on the basis of which the conclusion about the lack of effectiveness of the existing system of labour motivation at the enterprise - sea commercial port "Yuzhny" is presented. The main aspects of the application of non-monetary forms of labor stimulation within the company are investigated. The essential influence on the the work results of the relationship between financial and non-monetary factors of personnel labor assessment is shown. The attention is emphasised on expediency questions using of different types of demotivation factors. Negative tendencies within payment system and labor stimulation are revealed and the necessity of reforming the labour relations on providing port services is justified. The list of specific innovation measures to improve the processes of motivation at the marine company is specified.*

***Key words:** sea commercial port, promotion, motivation, work, personnel, benefit, premium, non-monetary benefit, system, labor activity.*

**Постановка проблеми.** Мотивація є одним з найважливіших чинників ефективного розвитку підприємства. В даний час одними з пріоритетних напрямків розвитку держава позначила вдосконалення трудових ресурсів і підвищення рівня кваліфікації робочої сили. Оплата праці в багатьох галузях економіки та бюджетній сфері знецінює працю персоналу і не виконує ні відтворювальної, ні стимулюючої функції [1, с.10]. Поставлені завдання будуть ефективно вирішені тільки в тому випадку, якщо буде відомо, чим диктується необхідність їх вирішення.

Проведені в Україні соціально-економічні перетворення спрямовані на формування соціально-орієнтованої ринкової економіки. У числі пріоритетних цілей в цій області можна назвати забезпечення права людини на гідну працю, підвищення якості життя працівників та їх сімей на основі зростання ефективності вітчизняної економіки. Досить низькою є частка заробітної плати в операційних витратах підприємств, яка у цілому в промисловості ледь перевищує 9% [2, с.4–6]. Для реалізації названих цілей у галузі управління персоналом організацій необхідно забезпечити посилення мотивації трудової діяльності на основі формування та розвитку системи стимулів, що спонукають сучасного працівника до ефективної, високопродуктивної праці. Від ефективності діючої системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу багато в чому залежать трудова, соціальна та творча активності кожного працівника, які в підсумку позитивно вплинуть на кінцеві результати всієї виробничо-господарської діяльності організації.

Основним недоліком менеджменту українських підприємств є те, що основна увага приділяється єдиній системі стимулювання, але персональній мотивації праці приділяється мало уваги. Стимулювання і мотивація розглядаються як відокремлені одна від одної категорії, що не сприяє створенню ефективного механізму мотивації праці персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі цим проблемам приділяється велика увага, наводяться численні приклади оцінювання мотивації у співробітників, причому всі автори, які кажуть про оптимізацію системи оплати праці та винагороди персоналу, констатують складність оцінювання мотивації [3]. Найпоширенішим методом такого оцінювання є анкетування, згідно з яким керівник проводить опитування всіх своїх працівників. Анкети з результатами опитування персоналу аналізуються зазначеними фахівцями підприємства. На основі отриманих даних розробляється система стимулювання. Складність полягає в тому, що керівники малих і середніх підприємств не мають часу на тривалі дослідження. Оскільки анкета повинна враховувати специфіку підприємства, то виключно в усіх випадках вважається, що найефективнішим для цілей оцінювання мотивації працівників є методи експертних оцінювань.

Разом з тим, в науковій праці [4] переконливо встановлено, що структура мотивації праці зазнає змін у бік посилення ролі матеріальних стимулів. Така тенденція призводить до великої проблеми розвитку як окремої особистості, так і суспільства в цілому. Зазначена спрямованість у життєдіяльності та розвитку особистості й суспільства може задовольняти тільки первинні фізіологічні потреби і не сприяє повному розкриттю закладеного в людині та суспільстві потенціалу. Тому сьогодні все більш актуальним стає завдання дослідження всіх мотиваторів з метою необхідності формування такої системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, яка б сприяла збалансованому розвитку як базових економічних, так і вищих потреб працюючого персоналу.

Для створення дієвої системи мотивації та стимулювання трудової діяльності необхідно, насамперед, відповідні наукові положення, що містять її теоретичні, методологічні та методичні засади. Наявні розробки в цій предметній галузі не можна вважати повністю такими, що відповідають вимогам сучасної теорії і практики управління персоналом. Формування концептуальної основи системи мотивації та стимулювання трудової діяльності передбачає необхідність вирішення ряду питань: обґрунтування її теоретико-методологічної бази; уточнення термінологічного апарату; визначення місця мотивації та стимулювання трудової діяльності в системі наукових знань; розкриття їх змісту, системи зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків; визначення цілей, завдань, принципів, функцій, видів, форм; вироблення методичних підходів для аналізу їх стану та управління.

Слід зазначити, що розроблення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності ускладнена рядом обставин. Досліджувана проблема відноситься до числа міждисциплінарних, тому її вирішення вимагає поєднання різних методологій, методик та застосування різнопланових наукових знань. На необхідність міждисциплінарного підходу до дослідження мотивації і стимулювання трудової діяльності зазначено в роботі [5]. В основному контенті розробки наголошується, що мотивація та її роль в управлінні трактується або поверхнево, або надто вузько. Це означає необхідність глибшого синтезу, взаємопроникнення різних галузей наукового знання при дослідженні ускладнених процесів загального управління і його мотиваційної функції зокрема.

Дослідженням проблем мотивації і стимулювання праці займалися зарубіжні вчені К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, В.А. Ядов та ін. Серед вітчизняних вчених, які стояли біля витоків та займалися формуванням концепцій з організації оплати праці й її мотивації були науковці В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів та ін. Стан даної проблематики в морських портах України, результати робіт українських і зарубіжних вчених показують об'єктивну необхідність та актуальність дослідження мотиваторів покращення послуг порту.

**Метою статті** є аналіз стану стимулювання персоналу морського торговельного порту та з'ясування впливу фінансових й негрошових чинників оцінювання на результати праці в сучасних умовах діяльності на основі використання методу анкетування даних показників мотивації персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Роботи з проблеми мотивації майже не піддаються систематизації. Крім того, аналіз підходів до визначення мотивації та стимулювання свідчить, що причиною значної розбіжності думок з цього питання є, насамперед, відсутність чіткості в

осмисленні природи і змісту даних категорій [6, с.1]. В умовах неоднозначності та багатофакторності завдань з комплексного переосмислення і систематизації наукових питань мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в морському торговельному порту зумовлюється необхідність проведення даного дослідження методом експертного анкетування.

Опитування було проведено серед 103 працівників морського торговельного порту «Южний» і 8 керівників структурних підрозділів порту. Анкета для працівників нараховувала 25 питань, які стосувалися з'ясування їх задоволеності існуючою на підприємстві системою мотивації праці та визначення матеріального стану їх сімей. Анкета для керівників структурних підрозділів нараховувала 22 питання, за допомогою яких досліджувалося бачення керівників структурних підрозділів щодо дієвості діючої в порту системи мотивації праці. Більше 61,2% працівників отримують заробітну плату залежно від кількості відпрацьованого часу, а 36,0% працівників вказали, що їх заробітна плата залежить від обсягу виконаної роботи. І лише 2,8% акцентували, що винагорода праці в них залежить від якості роботи. Тобто підприємство не зацікавлює працівників до кращої роботи, їх заробітна плата мало залежить від результатів роботи, враховується лише формальне виконання обов'язків. Під час опитування 50,0% керівників структурних підрозділів показали, що розмір заробітної плати їх працівників не залежить від персонального вкладу людини у роботу підприємства. В результаті за свідченням 37,5% керівників підрозділів, за останні 6 місяців вони не спостерігали у працівників їх підрозділу бажання краще працювати й реального підвищення продуктивності їх праці. Премії, які щомісяця нараховуються працівникам, не мають мотивуючого впливу. Перша причина полягає у масовій регулярній їх сплаті. За опитуванням, 94,2% працівників щомісяця отримують премію. В результаті премія перестає носити функцію мотиватора й сприймається як належне.

**Таблиця 1**

Аналіз анкетних даних основних показників мотивації праці працівників морського торговельного порту «Южний»

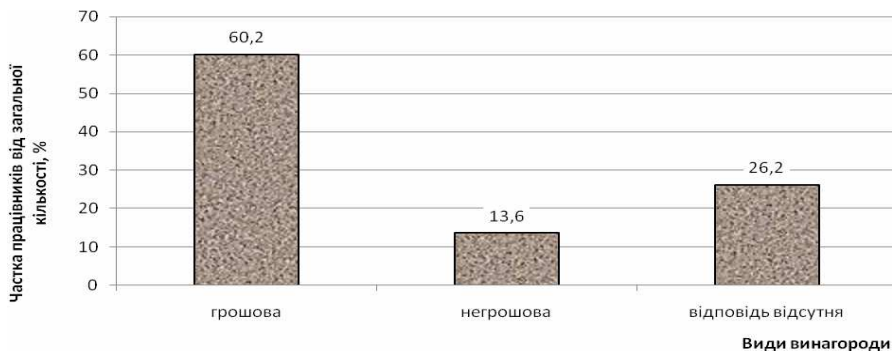
**Table 1**

Statement analysis of the key indicators employees' motivation of the sea commercial port «Yuzhny»

Показники	Частка працівників від загальної кількості, %
Отримують заробітну плату за:	
– відпрацьований час	61,2
– виконаний обсяг роботи	7,8
– відпрацьований час і виконаний обсяг роботи	28,2
– якість виконаної роботи	2,8
Регулярно отримують премію	94,2
Отримали за останні 6 місяців негрошові винагороди	48,5
Частка керівників структурних підрозділів, які використовували за останні 6 місяців негрошові винагороди	37,5

Другою причиною можна назвати той факт, що люди достеменно не знають, за що саме їм нараховується премія. На запитання, за що вони отримали останній раз премію, відповіді були різні: за виконання плану, за підсумки виконаних робіт, за якість роботи, тринадцята зарплата за минулий рік, відповідно до наказу, у зв'язку зі святом 8 Березня, за роботу за тимчасово відсутніх працівників, за добросовісну роботу, за виявлення аварії на газопроводі. Неоднозначними були і відповіді керівників структурних підрозділів на запитання, за що їх працівники отримують премії. Експерти стверджують, що недоведення до відома працівників причини нарахування премії позбавляє останню мотивуючого ефекту. Третя причина полягає у невеликому розмірі таких премій. Щомісячна премія складає 30% від суми посадового окладу (більшості працівникам заробітна плата нараховується відповідно до посадового окладу), суттєвий розмір має тринадцята зарплата за результатами минулого року. У той же час на

прогресивних підприємствах система мотивації праці налаштована таким чином, що премія займає більшу частку грошової винагороди, яку отримує працівник. У більшості випадків нараховується невеликий посадовий оклад, а решту коштів працівник отримує у вигляді премії залежно від результатів своєї роботи. Важливо, щоб сума премії була справедливою. Емоційна задоволеність персоналу при отриманні різних видів винагород наведена на рис. 1.

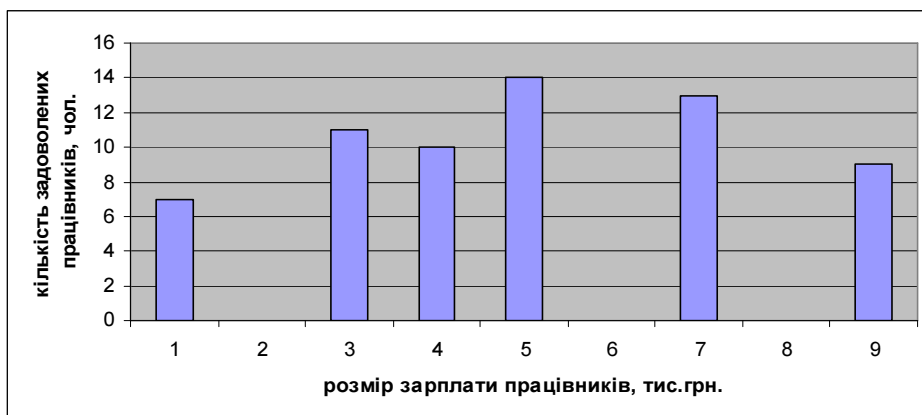


**Рисунок 1.** Розподіл працівників між видами винагород, що викликали у них радісні, позитивні емоції, %

**Figure 1.** The distribution of workers between the types of rewards that caused happy, positive emotions, %

Позитивні, радісні емоції 60,2% працівників мали при отриманні ними грошових винагород, тобто премій, і 13,6% працівників – від негрошових винагород. Низьке емоційне враження від негрошових винагород пояснюється їх недостатнім і навіть слабким використанням на підприємстві. 37,5% керівників структурних підрозділів морського порту «Южний» показали, що вони використовували в останні 6 місяців негрошові винагороди (табл.1). І лише 50 працівників (48,5%) від загальної чисельності опитаних підтвердили отримання таких винагород. Це свідчить про недостатнє застосування досить ефективного виду мотивації – негрошової винагороди.

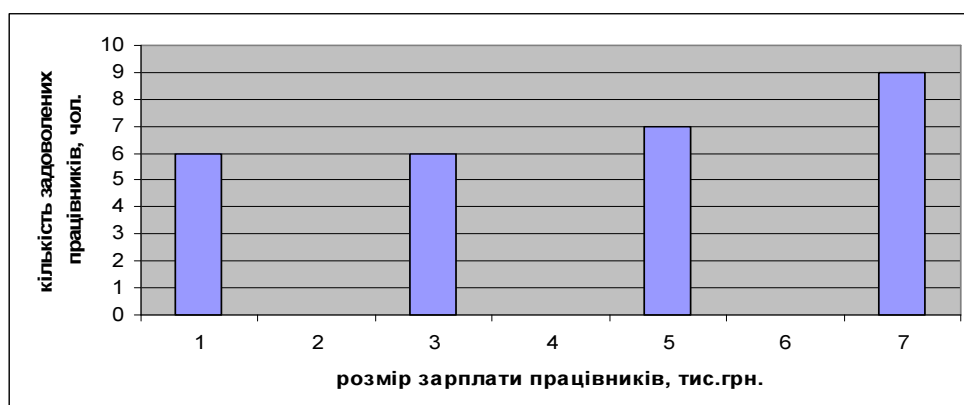
Цікавим є і такий факт, що 26,2% (більше чверті) працівників не змогли нічого позитивного сказати ні про грошові, ні про негрошові винагороди, які вони отримували. Це свідчить про неефективність існуючої системи мотивації праці як через грошову форму, так і негрошову форму, і необхідність її удосконалення. Залежність задоволеності працівників винагородами залежно від рівня заробітної плати, яку вони отримують, представлена на рис.2.



**Рисунок 2.** Задоволеність працівників при отриманні грошової винагороди залежно від рівня їх заробітної плати

**Figure 2.** Employees' satisfaction at obtaining monetary remuneration depending on level of wages

Незважаючи на те, що 60,2% працівників отримували позитивні емоції від грошових винагород, результати опитування показують, що ця задоволеність практично не залежить від рівня заробітної плати, яку вони отримують.

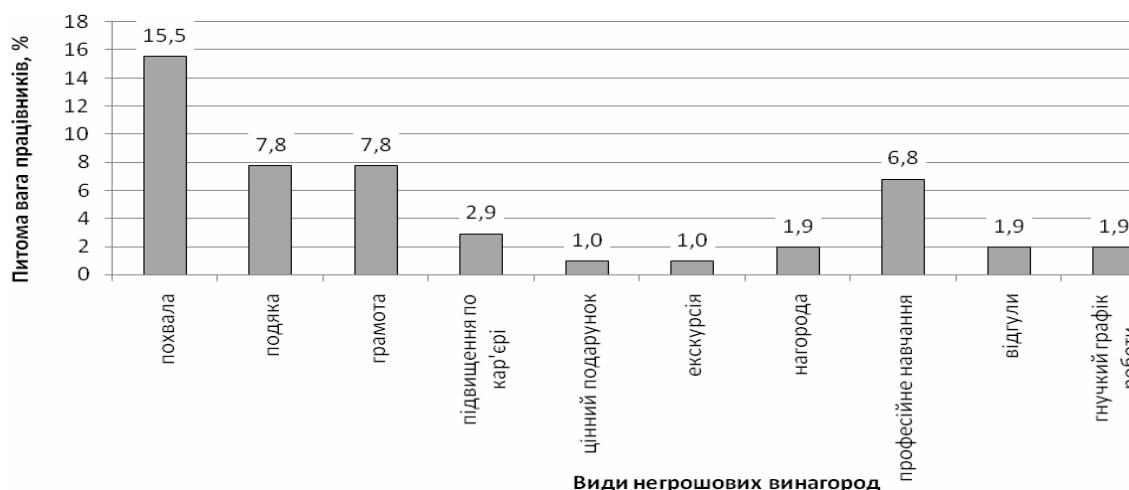


**Рисунок 3.** Задоволеність працівників при отриманні негрошової винагороди залежно від рівня їх заробітної плати

**Figure 3.** Employees' satisfaction at obtaining non-monetary remuneration depending on level of wages

У той же час ми бачимо близьку до лінійної залежність між рівнем отримуваної заробітної плати і негрошовою винагородою. Чим більший розмір заробітної плати отримує працівник, тим більше він оцінює значущість негрошової форми мотивації, що додатково свідчить про неефективність існуючої системи мотивації праці в морському торговельному порту «Южний» і несправедливе недооцінювання ролі негрошової мотивації.

Особливе значення в роботі приділено дослідженню застосування в морському підприємстві негрошової форми стимулювання праці. Експертна оцінка з отримання 10 видів негрошових винагород працівниками порту за піврічний термін має визначений розподіл, який надає багато роздумів щодо стимулюючих прикладів, і наведена на рис.4.



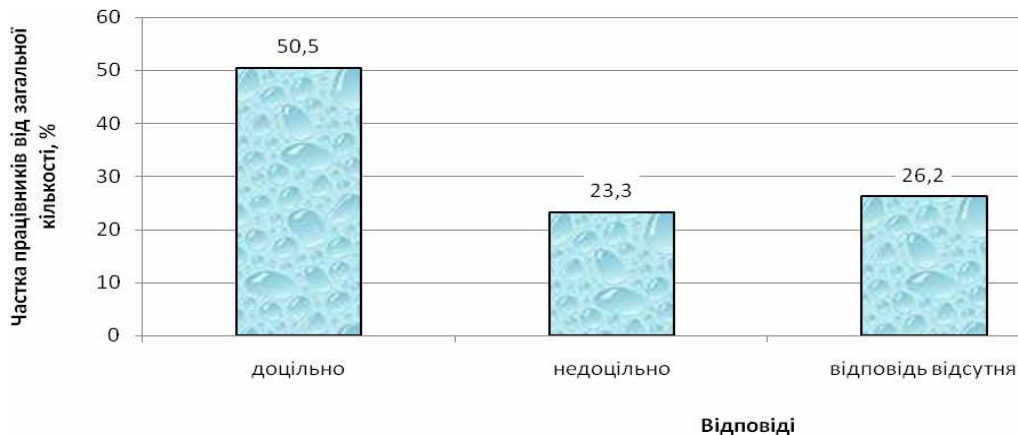
**Рисунок 4.** Питома вага працівників, які отримали за останні 6 місяців негрошові винагороди

**Figure 4.** The share of workers who have received non-monetary remuneration over the last 6 months

Лише 15,5% працівників отримували від керівництва такий простий і безбюджетний вид винагороди, як похвалу, а 7,8% – подяку. Інші види винагород мали ще нижче значення. Звідси не дивними є ті емоції та враження, які залишили у працівників ці винагороди. В анкетах

кілька працівників, що отримали відгули, гнучкий графік роботи та пройшли професійне навчання, вказали, що це викликало у них образи. В інших випадках працівникам було приємно отримати позитивну оцінку їх роботи з боку керівництва підприємства і структурного підрозділу.

Окремої уваги заслуговує дослідження питання застосування різних видів демотивації. У морському торговельному порту «Южний» 16,5% працівників показали, що відносно них застосовувалися «покарання», з них для 13,6% працівників – грошові «покарання» у вигляді позбавлення премії, яка, як вказувалося вище, сплачується майже всім працівникам і регулярно. В той же час більшість працівників (50,5%) вказала на доцільність демотиваційних підходів (рис.5).



**Рисунок 5.** Думка працівників щодо доцільності застосування демотиваційних факторів  
**Figure 5.** Workers' opinion about the usefulness of demotivation factors

Як пояснення точки зору щодо доцільності застосування демотиваторів працівники вказували, що це сприятиме посиленню дисципліни та підвищенню їх відповідальності за свою роботу. Цікавим є факт, що з 14 працівників, яких позбавили премії у минулому році, 13 вказали на доцільність застосування практики демотивації. Це свідчить про усвідомлення працівниками своєї поведінки й відношення до роботи.

**Висновки.** Аналіз стану стимулювання персоналу морського торговельного порту показує суттєвий вплив на результати праці співвідношення фінансових та негрошових чинників оцінки трудової діяльності. Реформування системи оплати і стимулювання праці повинно здійснюватися шляхом проведення таких заходів:

- запровадження об'єктивних заходів з атестації персоналу відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників»;
- удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці з забезпеченням більшої дієвості галузевих угод;
- упорядкування оплати праці персоналу шляхом встановлення оптимальної диференціації їхньої заробітної плати за показниками роботи за місяць;
- обов'язкового врахування трудової активності працюючих встановленою сучасною автоматизованою системою комп'ютерної діагностики;
- розроблення діючого положення про застосування широкого спектра негрошових чинників мотивації.

**Conclusions.** The analysis of state of motivation for the commercial sea port staff shows a significant effect on the results of the work effectiveness of financial and non-monetary factors work evaluation. Reforming of the benefit and motivation system should be made through the following measures:

- the introduction of objective measures of personnel certification in accordance with the Law of Ukraine "On the professional development of employees ";
- improvement through collective agreements regulating wages and providing greater efficiency sectoral agreements;

- regulation of salaries by an optimal differentiation of their salary according to monthly indicators;
- mandatory consideration of workers' labor activity based on modern automated system of computer diagnostics;
- developing existing provisions for the implementation of a wide range of non-monetary factors of motivation.

**Використана література**

1. Доходи населення [Текст] // Праця і зарплата. – 2 березня 2011. – С.10.
2. Куліков, Г. Договірне регулювання оплати праці [Текст] / Г.Куліков // Праця і зарплата. – 28 липня 2010. – С.4–6.
3. Армстронг, М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / М. Армстронг, Т. Стивене; пер. с англ. под научн. ред. Т.В.Герасимовой // Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
4. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин // (Серия «Мастера психологии») – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
5. Захаров, Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах [Текст] / Н.И. Захаров // М.: Издательство РАГС, 2000. – 36 с.
6. Левчунь, Г.Я. Реформування системи оплати і стимулювання праці [Текст] / Г.Я. Левчунь // Галицький економічний вісник. – 2012, № 1. – С.84–88.