

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
« ____ » _____ 2018 року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальність 073 «Менеджмент»

на тему: «Впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації»

Виконала студентка: 2-го курсу групи зМОіА-16С1(НМ)
Єремченко Катерина Вікторівна
Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування к.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент: капітан-кранмейстер державного підприємства Маріупольський морський торговельний порт Єремченко В.І.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 105, Рисуноків 4, Таблиць 16, Додатків 5,

Графічного матеріалу 2, Використаних джерел 51

- Об'єкт дослідження:** системи мотивації та оплати праці на ДП «ММТП»
- Предмет дослідження:** сукупність механізмів, теоретичних та методичних підходів з організації мотивації та оплати праці на підприємстві
- Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування ролі мотивації працівників та можливості вдосконалення систем мотивації та оплати праці в діяльності ДП «ММТП» на основі розробки практичних рекомендацій щодо підвищення дієвості діючої системи мотивації
- Методи дослідження:** загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції, гіпотези), методи економіко-статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання, метод експертних оцінок
- Основні результати дослідження:** уточнено поняття «матеріальна мотивації праці» як системи фінансового стимулювання працівників, яка розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства; проведено аналіз чисельності і складу персоналу підприємства та аналіз діючої системи стимулювання; висунуто пропозиції щодо формування ефективної мотивації на підприємстві на основі оптимізації фондів, які спрямовуються на стимулювання; - висунуто пропозиції щодо застосування сценаріїв розвитку мотивації на основі показника продуктивності праці.
- Ключові слова:** мотивація, персонал, стимулювання, продуктивність праці, оплата праці, премія

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Економічний зміст оплати праці: сутність, функції	10
1.2 Концептуальні основи впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації	21
1.3 Системний підхід до стратегічного управління систем мотивації та оплати праці в організації	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП «ММТП»	42
2.1 Стратегічний моніторинг середовища функціонування ДП «ММТП»	42
2.2 Аналіз систем мотивації та оплати праці	53
2.3 Оцінка ефективності існуючих систем мотивації та оплати праці	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ДП «ММТП»	67
3.1 Комплексна система стратегічного управління мотивацією та оплатою праці на підприємстві	67
3.2 Розробка ефективної систем мотивації та оплати праці в організації	73
3.3 Шляхи підвищення результативності праці на основі покращення мотивації персоналу	81
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Серед існуючих факторів виробництва ключову роль відіграють людські ресурси. В умовах, коли бізнес у всьому світі стає соціально-орієнтованим збільшується увага до використання людських ресурсів організацій будь-якого типу, що призводить до збільшення продуктивності праці, зростання доходів від різних видів діяльності та збільшення прибутку. Ключовим фактором успіху у вирішенні даної проблеми є мотивація високопродуктивної праці персоналу підприємства.

Перехід до соціально орієнтованого ринку припускає також необхідність створення адекватного мотиваційного механізму. Це пов'язано з тим, що на сучасному етапі становлення економіки України відбуваються суттєві зміни в механізмі функціонування вітчизняних підприємств та організацій, які зумовлені реформами в соціально-політичній та економічній сферах, що мають місце сьогодні в країні.

Створення відповідних до потреб ринку методів мотиваційного стимулювання праці є необхідною умовою існування мотиваційного механізму, який має індивідуальні риси та змістовні характеристики при впровадженні в діяльність різних організацій. Тому питання створення ефективних систем мотивації та оплати праці потребують подальшого осмислення, теоретичного обґрунтування, трактування понять, теорій мотивації і їхньої адаптації стосовно до сучасних реалій.

В останні роки, заробітна плата стала набирати свій мотивуючий вплив, тому що кожна організація бажає створити ефективний мотивуючий механізм на основі існуючих фінансових можливостей щодо матеріального заохочення працівників організацій та підприємств. Керівництво підприємств та організацій повинно шукати нові моделі оплати праці, які б надавали необхідний простір розвитку особистої матеріальної зацікавленості. Все це обумовило корегування основної задачі системи оплати праці на підприємствах і в організаціях. На сьогодні, вона полягає в тому, щоб поставити систему

мотивації праці в залежність від дій всього колективу та трудового внеску кожного працівника.

Проблему впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організаціях розглядали у своїх роботах такі вчені-економісти: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо; класики з теорії мотивації - А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, а також вітчизняні вчені-економісти - Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький, Е.А. Уткін, Ю.І.Продіус, І.В. Сорока та багато інших.

Однак постійно йде розвиток діючих систем мотивації у процесі інноваційно-структурної перебудови економіки України, змінюються інтереси та потреби людини, її цінності орієнтири. Тому процес вдосконалення та впровадження новітніх систем мотивації є постійним, а наукові дослідження з цих питань не втрачають своєї актуальності та потребують подальшого розвинення, як теоретичних питань, так і створення механізмів практичного впровадження. Недостатньо висвітленими в сучасній науковій літературі є питання, що стосуються організації мотивації праці та управління мотивацією в умовах кризи.

Практика діяльності багатьох компаній вже довела зв'язок існування дієвих систем мотивації і оплати праці персоналу з показниками ефективності їх діяльності. В наслідок цього головною задачею діяльності всіх підприємств і організацій в Україні повинно стати створення адекватного мотиваційного механізму спрямованого на високопродуктивну.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування ролі мотивації працівників та можливості вдосконалення систем мотивації та оплати праці в діяльності ДП «ММТП» на основі розробки практичних рекомендацій щодо підвищення дієвості діючої системи мотивації.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- визначено сутність, зміст та необхідність підвищення ефективності мотивації праці для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і організацій на ринку;

- проаналізовано сутність та зміст теорій мотивації, можливостей їх застосування в сучасних умовах;

- узагальнено методи матеріального і нематеріального стимулювання трудової активності як важливого фактора мотивації праці;

- визначено механізм економічної мотивації працівників підприємства та впливу на нього конкурентного середовища;

- проведено аналіз чисельності персоналу підприємства та його складу;

- виявлено фактори, що ведуть до послаблення мотивів до трудової діяльності і відповідного зниження продуктивності праці;

- надано аналіз коштів підприємства, які спрямовуються на оплату праці за діючою на підприємстві системою мотивації праці;

- обґрунтована стратегія управління процесом мотивації та оплатою праці на підприємстві.

Об'єктом дипломної роботи виступає системи мотивації та оплати праці на ДП «ММТП».

Предмет дослідження - сукупність механізмів, теоретичних та методичних підходів з організації мотивації та оплати праці на підприємстві.

Дипломна робота містить елементи наукової новизни, які полягають у наступному:

- уточнено поняття «матеріальної мотивації праці», як системи фінансового стимулювання працівників, яка розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства;

- проведено аналіз чисельності і складу персоналу підприємства та аналіз діючої системи стимулювання;

- висунуто пропозиції щодо формування ефективної мотивації на підприємстві на основі оптимізації фондів, які спрямовуються на стимулювання;

- висунуто пропозиції щодо застосування сценаріїв розвитку мотивації на основі показника продуктивності праці.

Теоретичною й методологічною базою проведеного дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів у сфері мотивації праці, мотиваційні теорії, теоретичні й практичні розробки з питань оцінки та стимулювання праці, опубліковані в науково-економічних виданнях, законодавчі і нормативні акти, що регламентують трудові відносини в Україні.

Основні положення й результати дослідження стану мотивації та перспектив її розвитку прийнято до розгляду при стимулюванні праці працівників державного підприємства «Маріупольський морський торговельний порт».

Практичне значення мають:

- визначення механізму економічної мотивації працівників підприємства, та характеристика його складових;
- представлені в дипломній роботі можливості послідовного аналізу стану організації мотивації на підприємстві;
- розкриття можливостей застосування можливостей мотиваційних підходів щодо покращення використання персоналу підприємства;

Поставлені у роботі завдання вирішено за допомогою методів наукового дослідження як загальнонаукових (аналізу та синтезу, дедукції та індукції, гіпотези), так і конкретно-наукові (економіко-статистичного та економіко-математичного аналізу, у тому числі методи порівняльного аналізу, методи оптимізації та планування), маркетингові методи (матричні методи; спостереження та опитування). Всі ці методи складають методику дослідження.

Інформаційна база підготовки роботи сформована на основі офіційних матеріалів Державного комітету зі статистики, опублікованих у науковій літературі й у періодичній пресі, первинній документації торговельних підприємств України, законодавчі акти державних органів управління,

матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні внутрішньо фірмові матеріали.

Магістерська дипломна робота складається із: вступу, трьох розділів; висновків, робота містить 16 таблиць та рисунків та графічного зображення -7, 51 джерело в списку літератури, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічний зміст оплати праці: сутність, функції

Ринкове управління організацією повинно бути заснованим на успішному менеджменті та мотивації. Вдало організований процес мотивації праці в організації - це запорука його ефективності та конкурентоспроможності на ринку [1].

Головним елементом стимулювання праці в ринкових умовах є матеріальний. Успіх управлінських змін у значній мірі залежить від того, наскільки вони торкаються особистісних матеріальних інтересів кожного працівника. При цьому важливе значення має застосування найбільш сприятливих форм оплати праці з урахуванням специфіки роботи підприємства [2].

Оплата праці – це сфера, де існує багато методів та способів стимулювання працівників та немає універсального для всіх підходу, тому організація оплати праці повинна будуватися на індивідуальному стимулюванні, і на фінансових можливостях кожного підприємства. Організація ефективного стимулювання праці на підприємствах ускладнюється негативними зовнішніми чинниками.

Регулювання заробітної плати з боку держави є на сьогодні мінімальним. Держава регулює підвищення мінімального розміру заробітної плати; сприяє зростанню номінальної заробітної плати у порівнянні з підвищенням споживчих цін [3].

Заробітна плата - це основна частка коштів організацій, які спрямовуються на споживання, це частка їхнього операційного доходу, який розподіляється між працівниками в залежності від кількості і якості вкладеної праці, реальним розміром вкладеного капіталу.

В економічній теорії існує дві основні концепції визнання сутності заробітної плати:

а) заробітна плата як ціна праці. Визначаючи її розмір слід зауважити, що її розмір формується під впливом ринкових факторів а саме під впливом попиту і пропозиції;

б) заробітна плата як вартість «товару «робоча сила»» або «форма вартості товару робоча сила». Її розмір разом з ринковими факторами (попитом та пропозицією), визначається умовами виробництва, під впливом яких виникає певне розходження між заробітною платнею та вартістю робочої сили.

Заробітна плата, за будь-яких умов, повинна бути поставлена в пряму залежність від конкретних результатів праці в організації. Також на підприємствах і в організаціях повинні застосовуватися системи мотивації праці, які б пов'язували б зусилля працівників, їх трудовий внесок з діючими розцінками у виплаті винагороди. При чому, ця залежність повинна мати місце як при оплаті праці, так і при нарахуванні премій [4].

За ринкових відносин, в умовах гострої конкурентної боротьби, з метою виживання підприємствам необхідно виробляти продукцію, надавати перелік послуг саме такої якості, якої потребує ринок. Для вирішення цих питань систему мотивації та оплати праці має бути побудованою так, щоб метою кожного працюючого стало реалізація генеральної цілі підприємства - виробити і реалізувати продукцію та послуги з максимальним ефектом, як для власників підприємства, так і для кожного працівника.

У сучасних умовах для вітчизняних підприємств важливою є проблема підвищення конкурентоспроможності продукції, основні складові якої - це якість (в усіх її аспектах) та ціна. Тому за створення систем матеріального стимулювання, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, необхідно орієнтуватись на якісні та витратні показники. Слід зазначити, що в багатьох країнах світу накопичено великий досвід в мотивації праці, але єдиного підходу, який був би універсальним та вирішував би всі

проблеми, не знайдено. Можливо, його й не може бути - кожне підприємство за створення системи мотивації має враховувати не тільки специфіку свого виробництва, але і етап його розвитку виробничі цілі діяльності, але й багато зовнішніх факторів.

Класифікацію сучасних систем оплати праці, розроблену на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду з цієї проблеми, представлено на рисунку Згідно з запропонованою схемою виділено такі основні види сучасних систем матеріального стимулювання праці

1 Диференційована система оплати праці базується на диференціації заробітної плати всіх працівників, тобто її величина залежить від різних чинників (кваліфікації працівника, її складності та умов праці, особистих здібностей, внеску працюючого в кінцевий результат). З огляду на це визначено такі види диференційованої системи оплати праці, які засновані на використанні на тарифній системі оплати праці (жорсткого зазначення розміру заробітку за тарифними ставками та окладами), коли заробітна плата працівника залежить від зміни деяких факторів (якості, умов праці, рівнем самостійності, кваліфікаційного рівня тощо), які впливають на її розмір.

2. Система оплати праці, що в більшості є індивідуальною:

- контрактна (диференціація за умовами найму);
- система довічного найму, що використовується в Японії.

3. Синтезована система оплати праці, яка містить елементи різних систем.

Досвід зарубіжних країн в свідчить про те, що існує стійка тенденція до індивідуалізації оплати праці і преміювання працівників підприємств.

Індивідуалізацію заробітної плати виявляється, як в результаті диференціації умов найму (прийом за контрактом), так може проводитися на регулярній оцінці персоналу за їх корисністю для організації в процесі трудової діяльності (безтарифні системи, рейтинг працівників), а також будуватися в залежності від індивідуальних здібностей працівників та результатів їх діяльності.

Слід зазначити, що тарифна система багато часу була класичною системою оплати праці. В її основі лежить диференціація робіт у залежності від їх складності, та розподіл працівників за рівнем їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. В сучасних умовах роботи підприємств традиційна тарифна система вже не є ефективною. Її слід вдосконалювати шляхом забезпечення її гнучкості [5].

Для підприємств, які спрямовують свою діяльність на досягнення високого рівня конкурентоспроможності та ресурсозбереження, можна запропонувати модель системи гнучкого фондоутворення на основі багаторівневої тарифної сітки, сутність якої полягає в таких рисах:

індивідуалізований гнучкий підхід до визначення тарифних ставок працівників;

можливість коригування тарифних ставок залежно від рівня ефективності діяльності підприємства, який визначається економією від зниження витрат на виробництво;

гнучкий механізм утворення фонду оплати праці - від індивідуальних заробітних плат до загального фонду.

В нових умовах існування від ефективності організації праці залежать і кінцеві результати роботи підприємства. Ефективність механізму організації оплати праці досягається при умові, коли винагорода за працю визначається на основі об'єктивної оцінки, з використанням певного джерела винагороди, системи показників і умов заохочення (тарифна система, нормування праці, положення про преміювання працівників).

Відповідно до Закону України “Про оплату праці” від 24.04.95 року № 108/95-ВР і Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Мінстату України від 11.12.95 року № 323 «витрати на оплату праці складаються з фонду основної і фонду додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат» [4].

«Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у виді тарифних

ставок (окладів) і відрядних розцінок для працівників і посадових окладів для службовців» [4].

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад установлену норму, за трудові успіхи і винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантовані і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, зв'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Тарифна система має недолік, що виражається в тому, що вона не дозволяє пов'язати заробітну плату з кінцевими результатами праці. Цей недолік усувається застосуванням форм і систем оплати праці, що визначають порядок нарахування заробітної плати. Як уже говорилося, другим варіантом організації заробітної плати на підприємствах є “безтарифний” варіант.

Він характеризується наступними основними рисами:

1) тісним зв'язком рівня оплати праці працівника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами роботи (у цій якості “безтарифні” системи оплати належать до класу колективних систем оплати праці);

2) присвоєнням кожному працівникові постійних (відносно постійних) коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень і визначальних в основному його трудовий внесок у загальні результати праці за даними про попередню трудову діяльність працівника або працівників, які відносяться до цього кваліфікаційного рівня (свого роду базовий коефіцієнт трудової участі, який застосовується у колективних системах оплати);

3) визначення коефіцієнтів трудової участі кожного працівника в поточних результатах діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня.

Однієї з важливих задач організації оплати праці є правильний вибір форм і систем оплати праці, за допомогою яких виробляється нарахування кожному працівникові встановленою тарифною системою заробітної плати [5].

Державне регулювання оплати і преміювання праці в Україні реалізується в таких формах:

установлюється мінімально допустима заробітна плата і максимально допустима тривалості робочого дня;

визначаються умови оподаткування доходів робітників;

застосовується індексація заробітної плати з урахуванням інфляції;

визначаються коефіцієнти диференціації заробітної плати в різноманітних галузях діяльності;

регулюються фонди оплати праці робітників підприємств - монополістів;

встановлюються умови і розміри оплати праці робітників підприємств державної і комунальної форм власності, а також використовуються інші норми і гарантії.

До « державних норм і гарантій відносять також норми оплати праці за роботу в понаднормований час, у святкові і вихідні дні, у нічний час, за час простою не з вини робітника та ін.» [6].

Всі інші аспекти стимулювання праці на підприємстві - вибір форм і систем оплати праці, затвердження окладів і розцінок, визначення розмірів і умов преміювання та інше визначається підприємством самостійно з урахуванням господарської доцільності і фінансових можливостей.

Питання організації оплати праці організацією фіксуються у колективних договорах (при чисельності працюючих понад 50 чоловік) або погоджуються з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості робітників, а у випадку його відсутності - з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективним органом. «При встановленні умов надання винагород у вигляді премій слід це також відобразити в умовах індивідуальних контрактів із працюючими» [7].

Грошове (фінансове) заохочення робить мотивацію праці на підприємстві результативною при її функціонуванні як системи, що базується на наступних принципах:

- 1) комунікація, співробітництво між робітниками та адміністрацією відносно загальних принципів системи;
- 2) обґрунтована система оцінки робіт та визначення їх об'єму;
- 3) добре усвідомлені критерії виміру та оцінки; зважені нормативи та контроль за ними; періодичний перегляд, чітке узгодження заохочень з результатами діяльності; винагорода, особливо додаткова, не за прийнятий рівень результативності, а за той, що стимулюється і перш за все пов'язаний із якістю [8].

Використання тих чи інших форм та систем заробітної плати в основному залежить від сфери діяльності організації, характеру трудових та технологічних процесів, задач стимулювання.

Погодинна форма оплати праці поширюється в мотиваційній системі керівників, спеціалістів, службовців, а також тих виконавців, результати діяльності яких не можуть підлягати чіткому їх обліку та виміру. Мотивуючим елементом при застосування погодинної оплаті праці є вартість та наявність премій, які розписуються за виконання окремих доручень, або за досягнення кінцевих результатів організації. «Для ефективного застосування погодинної системи оплати праці необхідно, щоб виконувались певні умови: проведення обліку фактично відпрацьованого часу; застосовувати норми та нормативи, що регламентують обсяг робіт, чисельність виконавців, та інші; організація кооперації праці серед виконавців з урахуванням їх кваліфікації та досвіду роботи» [9].

Крім основної заробітної плати існує і додаткова заробітна плата, яка нараховується за професіоналізм і кваліфікацію, а також інші надання доплати які встановлені чинним законодавством України і мають компенсаційний характер.

Іноді заробітна плата буває неявною – це виплата винагороди у формі різних пільг працівникам, які на практиці значно збільшують їхні доходи на основному місці праці.

Рівень оплати праці залежить від трудового внеску працівника у кінцеві результати діяльності організації, тобто від доходу, прибутку та інших показників, тому він повинен зростати разом із цими показниками. Однак, «більш діючим стимулюючим засобом він стає при додаванні до нього іншої важливої форми економічної мотивації – системи преміювання» [10].

Звичайно працівників преміюють за підсумками роботи організації за певний час (місяць, квартал, рік) та збільшення результатів за одним або декілька ми показниками. Що стосується преміювання службовців та економістів, то зазвичай використовують два-три показники. Підставою для преміювання є економія ресурсів, підвищення прибутку, пропозиції щодо вдосконалення техніки, механізмів, організації роботи, покращення дисципліни праці. «Щоб премії грали роль діючого стимулюючого фактору, вони, як довів Ф. Тейлор, повинні складатиме менш 30% основного заробітку» [11].

Незалежно від документального оформлення, преміюванню праці на кожному підприємстві властиві три основні характеристики:

- умови преміювання, що охоплюють набір показників, що є підставою для нарахування премій;
- періодичність нарахування премій;
- розмір премії, що може бути визначений абсолютним розміром або встановлений за рівнем до інших показників.

«Преміювання рекомендується робити окремо за виконання і перевиконання кожного показника, причому, від виконання головного показника повинно залежати не менше 50% премії» [12].

Існує основні положення про преміювання працівників які є універсальними для всіх підприємств. Вони повинні бути покладені в основу застосування будь-якої системи мотивації:

- 1) премії не повинні бути занадто загальними, оскільки не будуть сприйматися як додаткова винагорода працівнику, а будуть сприйматися як частка звичайної зарплати;
- 2) премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у

виробництво, будь то індивідуальна або групова робота;

3) працівники повинні відчувати, що їх премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;

4) додаткові зусилля працівників на отримання премій повинні покривати витрати підприємств на виплату цих премій;

5) премії повинні будуватися на диференціація показників в залежності від ролі та характеру підрозділів, рівні посад;

6) всі завдання які підлягають преміюванню повинні бути конкретними і зрозумілими, а їх оцінка – справедливою [13].

Загальний принцип преміювання – винагорода за будь-які, навіть незначні успіхи, а також своєчасність виплат винагород.

Критерії та нормативи, за якими здійснюється преміювання, необхідно регулярно переглядати з урахуванням зміни умов діяльності підприємства, його цілей та економічного стану.

У цілому система грошових виплат повинна забезпечувати більшості робітників бажаний рівень доходу при умовах сумлінного виконання своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливість стимулює ініціативність людей. Тоді як, при незадовільних показниках співробітники не може розраховувати на отримання додаткових виплат і тим самим не може існувати основи для соціальних конфліктів.

Крім премій та заробітної плати існує ще один вид грошової винагороди – «участь у прибутках. Цей вид винагороди має визнаний мотиваційний ефект. Перш за все це відноситься до додаткового прибутку, до 75% якого можуть отримувати працівники. Здійснюють ці виплати кожного місяцю, щоб люди наочно бачили їх зв'язок з результатами роботи. Для керівництва регулярно практикуються бонуси – одноразові великі виплати з прибутку один-два рази на рік» [14].

« Задача менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути

унікальної для кожного випадку» [15]. Вона також залежить від спеціалізації персоналу.

Як уже відмічалось, способи мотивування працівників повинні залежати не тільки від специфіки організації в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Для підсилення ролі оплати праці в системі мотивації необхідно забезпечити її безпосередній зв'язок із результатами праці. Кожний працівник повинен бачити стійкий зв'язок між отримуваною матеріальною винагородою та продуктивністю праці, величиною своєї заробітної платні та результатами, яких досягло підприємство.

Разом з тим, заробітна плата не може бути єдиною ціллю праці. Відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей робітника, умовами праці та стимулами які використовуються.

Для підвищення дієвості механізму оплати праці необхідно також удосконалити систему утворення фонду коштів на оплату праці. Вирішити це питання можна, створивши на підприємстві механізм формування та розподілу коштів на оплату праці, який буде враховувати внесок кожного підрозділу в кінцеві результати діяльності підприємства. Такий підхід до формування та розподілу коштів на оплату праці можна пропонувати підприємствам, які застосовують традиційні тарифні системи, або використовувати на базі розглянутої багаторівневої тарифної системи

Утворювати фонд оплати праці пропонується у складі чотирьох фондів

- основної заробітної плати (ФОЗП);
- гарантованих надбавок та доплат (ФГНД);
- преміальних виплат (ФПВ);
- резервного фонду стимулювання (РФС).

Фонд основної заробітної плати (ФОЗП) підприємства утворюється як сума фондів заробітної плати підрозділів (цехів, ділянок, виробництв), які визначаються залежно від фактично виробленої продукції та відпрацьованого часу за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами

Фонд гарантованих надбавок та доплат (ФГНД) визначається за прямим розрахунком по кожному підрозділу на основі чинного законодавства про працю

Розмір фонду преміальних виплат (ФПВ) розраховується залежно від розміру гарантованої частини заробітної плати (визначається як сума фонду основної заробітної плати та фонду гарантованих надбавок та доплат), а також коефіцієнта стимулювання (k). Формула для розрахунку має вигляд:

$$\text{ФПВ} = (\text{ФОЗП} + \text{ФГНД}) \times k \quad (1.1)$$

Розмір коефіцієнта стимулювання K встановлюється на рівні, що його визначає підприємство самостійно, і залежить від тих цілей, які стоять перед кожним підрозділом на певному етапі та визначає максимальну величину ФПВ. Кошти на преміювання, утворені як ФПВ, являють собою частину додаткової заробітної плати працівників та включаються до собівартості продукції.

Резервний фонд стимулювання (РФС) утворюється, коли кошти ФПВ не виплачуються підрозділам у максимально можливому розмірі через недоліки в роботі, і може бути використаним для виплати разових премій за високі досягнення в праці, винахідництво та раціоналізаторство, виконання особливих доручень та в інших випадках (за рішенням керівника підприємства).

Слід зазначити, що формування фондів оплати праці має відбуватися не згори вниз, як це було за часів планової економіки, а знизу вгору, тобто від індивідуальних заробітних плат до формування загального фонду оплати праці. Тоді фонд оплати праці відобразить сумарні витрати підприємства на оплату праці. Причому власник підприємства буде вирішувати, які кошти він може виділити на оплату праці, ураховуючи і вартість робочої сили на ринку праці, рівень інфляції, державні гарантії щодо оплати праці та інші чинники.

1.2 Концептуальні основи впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації

Розуміння проблем мотивації праці розкривається в двоякому відношенні до праці: як до засобу до життя та як до потреби в житті (тобто з позиції необхідності праці, та праці як самоцінності). Це питання представляє не тільки суто теоретичний інтерес, але його розуміння є важливим для практичних дій, спрямованих на підвищення стимулюючої ролі розподілу.

Мотивація (англ.motivation) - це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, а також сумлінного і результативного виконання намічених робіт.

Питання праці і її стимулювання цікавили вчених минулих часів, починаючи ще з античності. Стрімкими кроками мотиваційні теорії почали розвиватися у ХХ столітті. На жаль, в нашій країні це не відбулося. В результаті проблеми мотивації праці ще й досі вирішуються неадекватно.

Стабілізація економіки в Україні є можливою якщо в країні приділяється достатньо уваги підвищенню ефективності використання праці. В першу чергу це стосується сучасних систем матеріального стимулювання працівників, більш детального аналізу фінансових аспектів мотивації праці.

Як підкреслює А.М. Колот «... до останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна визнати правомірним» [16]. Колот розглядає мотивацію « як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку та надають цій діяльності спрямованості. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [17].

На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті і реалізовані без залучення до цього різних людей з притаманними їм поглядами, переконаннями, цілями, принципами, настановами. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку

людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, і є мотивація.

В зв'язку з цим виникає необхідність аналізу проблеми мотивації в діяльності підприємств. Проблеми мотивації висвітлюються та розкриваються багатьма авторами, проте кожний з них сутність мотивації розуміє по-своєму.

Розділяючи позиції авторів, щодо необхідності мотивації персоналу, можна зробити певні висновки: вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення, а розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин.

Уткін пов'язує « ефективне управління людиною із розумінням її мотивації: знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити систему форм і методів управління людиною. Для цього слід знати, як з'являються мотиви, як здійснюється мотивація людей» [18].

У розумінні Уткіна «мотивація – це стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації, а мотив виступає як причина, об'єктивна необхідність щось зробити» [19]. Тут йде мова про мотивацію, як про процес, що відбувається у самій людині.

Мотивувати людину можна тим, що влучити в середину її важливіших життєвих інтересів [20].

Лукічева Л.І. наводить такі визначення мотивації: «мотивація – одна із найважливіших функцій менеджменту. Вона передбачає систему факторів, які сприяють виконанню визначеної задачі, що направлена на досягнення цілей підприємства; мотивація – процес стимулювання людини (працівника, виконавця) чи групи людей до діяльності, що направлена на досягнення цілей підприємства; мотивація – сила, яка спонукає до дії, психоенергетичний потенціал, який націлює людину на визначену діяльність на досягнення визначеної мети» [21].

Мотивація неможлива без купи таких понять, як «мотив», «потреби», «інтереси», «стимули», «благо», «трудова дія».

Професор Евдокимов Ф.И. представляє мотивацію, як процес який розпочинається із задоволення потреб, які є тією силою, що яка спрямована на досягнення цілі діяльності [20].

Отже, проаналізувавши різні погляди авторів про сутність мотивації праці, можна сформулювати загальне розуміння поняття «мотивації» : «...мотивація праці – це прагнення задовольнити свої потреби в отриманні певних благ в результаті трудової діяльності. Саме тому ідеальним є співпадіння цілей окремих працівників з цілями організації, із загальною стратегією.

В процесі своєї еволюції мотивація праці пройшла ряд етапів і приймала різні організаційно-економічні форми. При цьому мотивація праці, яка передбачає певний комплекс прийомів і засобів залучення (примусу) людей до праці в залежності від конкретних історичних обставин, в процесі своєї еволюції зазнала принципово розбіжні мотиви до праці: зовнішню необхідність та внутрішню потребу.

В основу першої покладено зовнішній примус, а другої внутрішнє спонукування до праці. Діалектика мотивації праці полягає у єднанні примушування до праці та вільної праці. Це як дуалістичний характер праці..

Щодо змісту поняття «мотивація праці» у науковій сфері, то слід зазначити що мотивація досліджується цілою низкою наук: соціологічних і психологічних та педагогічних наук.

Мотивація праці являє собою сукупність обставин (причин і умов), які спонукають людей до трудової діяльності. Очевидним є те, що «серед спонукальних обставин включення людей до праці ключове місце належить: матеріальним, духовним і соціальним потребам людей, які усвідомлюються ними в процесі споживання благ та послуг; недостатній рівень задоволення людьми своїх матеріальних, духовних та соціальних потреб і одночасно

усвідомлення ними реальних можливостей повнішого задоволення цих потреб» [21].

Мотивацію не можна ототожнювати лише зі стимулюванням. У сучасності стимулювання орієнтовано лише на досягнення короткострокових цілей, на досягнення визначеного результату за встановлений період. Такий підхід не забезпечує постійну зацікавленість працівників у підвищенні якості праці та у самовдосконаленні. У даному випадку цей фактор не можна розглядати як важливий резерв підвищення ефективності виробництва.

У своїй діяльності керівники підприємства повинні розглядати мотивацію як силу, що спонукає до дії. Перед кожним підприємством повстає задача створити таку систему спонукаючих мотивів поведінки робітників, яка буде спонукати їх робити щось певним чином. Дуже важливо мотивацію розглядати як процес формування у робітників мотивів до діяльності в інтересах досягнення цілей підприємства. Дослідження свідчать, що справжні причини, які спонукають віддавати роботі всі сили, дуже складні та багатогранні. Основними з них є потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Мотиваційний процес передбачає використання таких понять, як «потреба» та «винагорода». У цьому процесі необхідно на основі мотивації впливати на інтереси учасників трудового процесу з метою досягнення найкращих результатів діяльності та створення на цій основі умов для задоволення потреб робітника. Будь які установки із зовні про цілі не визивають зацікавленості робітника в активізації своїх зусиль до тих пір, доки вони не стануть ціллю цього робітника.

«Потреба», як поняття цілком пов'язане із «мотивацією». Потреба – це необхідність у будь-чому. Потреби є в усіх живих істот; вони активізують організм, направляють його на пошук того, що у дану мить необхідно йому.

Основними характеристиками потреби є: сила, періодичність виникнення, засоби задоволення, зміст.

Потреби робітника можуть змінюватися але досить не швидко. В реальному житті виділяють первинні потреби (у їжі, воді, одязі, житлі та ін.) та вторинні (виробляються у ході пізнання та накопичення життєвого досвіду).

Через винагороду вирішуються питання задоволення потреб. Але люди по-різному оцінюють свої потреби, тому відрізняються їх оцінки винагороди. Дуже важливо створити умови, при яких людина відчуває вагомість своєї праці, відчуває причетність до визначеного колективу, задоволена спілкуванням та дружніми відносинами з колегами. Та вирішальне значення має тут зовнішнє визнання вагомості праці через заробітну плату, просування по службі – символи службового статусу та престижу.

Визначаючи мотиви праці як окремий тип мотивації, «І.С.Гавука пропонує класифікацію мотивів трудової діяльності за певними ознаками» [22]. До визначальних ознак класифікації мотивів трудової діяльності, за думкою автора, потрібно віднести: природу умов виникнення трудової мотивації; черговість виникнення причин трудової мотивації; характер формування трудової мотивації; сферу поширення трудової мотивації.

За першою із перелічених ознак класифікації мотиви трудової діяльності поділяються на трудові мотиви об'єктивної і суб'єктивної природи походження; за другою ознакою - на трудові мотиви, що зумовлені первинними (життєво необхідними) і вторинними потребами; за третьою ознакою - на трудові мотиви, які обумовлені характером відносин власності і трудові мотиви, які не обумовлені характером відносин власності; за четвертою ознакою - на трудові мотиви, які обмежені цілями трудової діяльності на рівні окремої людини, окремої соціально-економічної групи людей і суспільства в цілому.

«Мета – це усвідомлюваний результат, на який направлена поведінка, очікуваний результат діяльності людини» [23].

Отже, потреби, мотиви та мета – основні складові мотиваційної сфери людини.

Кожна з потреб може бути реалізована у багатьох мотивах, а будь-який мотив може задовольнятися різноманітною сукупністю цілей.

Мотиваційну сферу людини характеризують такі параметри: розвинутість (характеризує якісну різноманітність мотиваційних факторів); гнучкість (описує рухомість зв'язків між різними рівнями організації мотиваційної сфери – потребами та мотивами, мотивами та цілями, потребами та цілями); ієрархічність (характеризує рангову впорядкованість мотиваційної сфери).

Крім того, до дії людину спонукають інтереси, бажання та наміри, задачі, оцінка досягнення мети.

«Інтерес – це когнітивно-мотиваційний стан пізнавального характеру, що пов'язаний з однією центральною потребою. Він може бути викликаний, наприклад, різними подіями. Інтересу відповідає вид діяльності - орієнтовано – дослідницький, вищим рівнем якого є наукові та художньо-творчі пошуки. Така діяльність властива лише людині» [24].

Бажання та наміри – це суб'єктивні стани, які ситуативно виникають, швидко змінюють один одного, відповідають змінам умов виконання дій.

Задача – це ситуативно-мотиваційний фактор, який виникає у ході виконання дій, направлених на досягнення визначеної цілі.

Оцінка – це мотиваційний фактор, який дозволяє виявити наскільки повно індивід виконує свої задачі.

Можна зробити висновок, що створення мотивів можна позначити як мотивування. Потреба – є внутрішнім, а мета - зовнішнім аспектом мотивації. Саме тому кожний менеджер та роботодавець повинні розуміти сутність на основу мотивації: мотивувати людину – значить заторкнути її важливі інтереси, створити їй умови для самореалізації в процесі життєдіяльності при таких умовах:

- 1) людина повинна усвідомлювати, що таке успіх (реалізація мети), а також необхідно формулювати цілі, у досягненні яких робітник особисто зацікавлений;
- 2) людина повинна мати можливість реалізувати себе у праці;
- 3) людина повинна відчувати свою значимість.

Необхідно враховувати ряд факторів мотивації праці персоналу:

1) чи забезпечить застосування конкретного методу досягнення цілей підприємства;

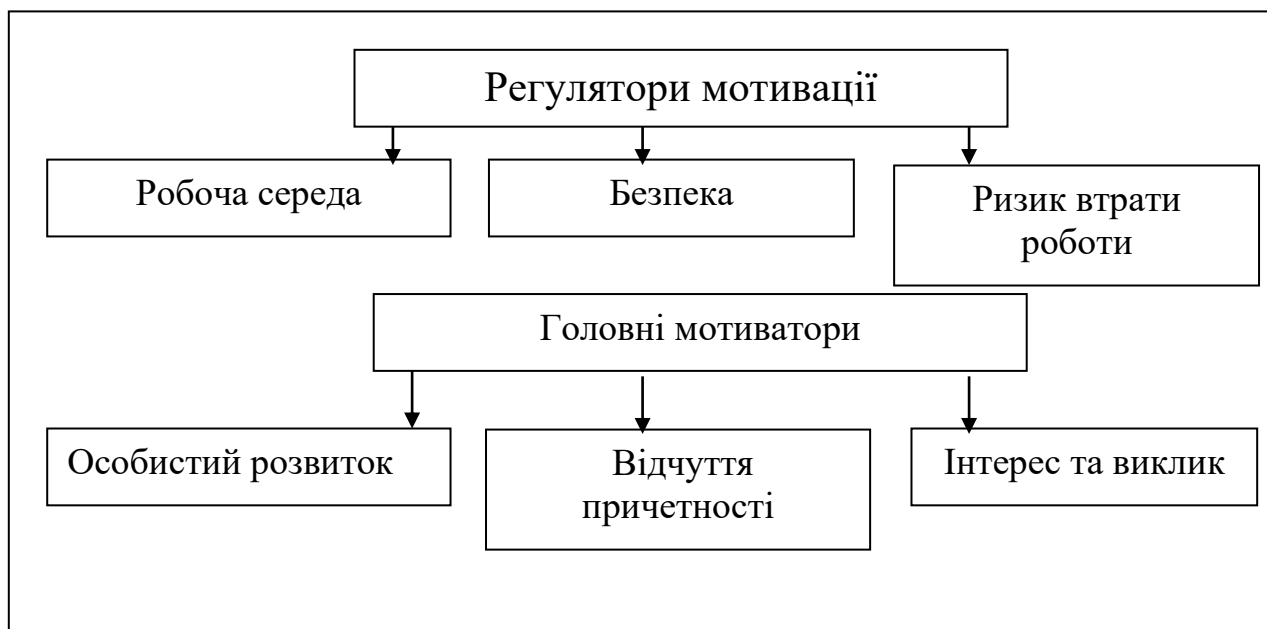
2) чи відповідає використовуваний метод мотивації стимулам в конкретній ситуації та ін.;

3) фактори – регулятори мотивації. В практиці відокремлюють наступні регулятори мотивації та головні мотиватори (рис. 1.1):

Регулятори мотивації у цілому діють як демотиватори у тому випадку, якщо робітники не задоволені ними; вони не будуть давати змогу посилити мотивацію.

Отже, головними мотиваторами є фактори, які дійсно підвищують зацікавленість робітників та забезпечують великі досягнення підприємства.

Серед споріднених за змістом понять "мотивація праці" тісно взаємозв'язана з "економічними інтересами", які являють собою об'єктивно обумовлені відносинами власності мотиви економічної діяльності людей, що спрямовані на задоволення ними існуючих і зростаючих потреб.



Примітка: рисунок розроблено автором

Рис. 1.1. Основні регулятори мотивації

Істотною відмінною ознакою мотивації праці і економічних інтересів є те, що в площині розгляду всіх видів економічної діяльності друге поняття є більш широким, ніж перше.

Якщо сфера мотивації праці обмежена трудовою діяльністю людей, то сфера економічних інтересів поширюється ще й на інші види економічної діяльності, наприклад, на діяльність, пов'язану із розвитком виробництва, володінням і розпорядженням об'єктами власності.

До інших суттєвих відмінних ознак досліджуваних понять слід віднести різну ступінь охоплення ними кінцевих результатів виробництва та різний характер і способи впливу на кінцеві результати праці і виробництва. Так, якщо кінцеві результати процесу мотивації праці характеризуються ефектом праці і її ефективністю, а характер і способи реалізації мотивації праці проявляються в різних формах і методах стимулювання праці, то кінцеві результати прояву економічних інтересів характеризуються ефектом виробництва і його ефективністю, а характер і способи реалізації економічних інтересів проявляються в різних формах і методах розподілу кінцевих результатів виробництва.

Основні сучасні вимоги до побудови системи мотивації представлені на рисунку А.1 додатку А.

Усі мотиви діяльності людей поділяються на економічні і неекономічні. Суть економічних мотивів полягає в тому, що люди в результаті виконання ними вимог, що зафіксовані в договорі, або визначені в інших установлених документах одержують визначені матеріальні винагороди, що підвищують їхній добробут. Останні - це прямі (грошові) або непрямі, котрі полегшують одержання прямих.

Вплив керуючої підсистеми підприємства на фактори поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології окремих груп робітників. Це обумовлює сприйняття мотивації як імовірного процесу. Те, що мотивує одного робітника у конкретній ситуації, не буде впливати на нього у інший час чи на іншого робітника в аналогічних умовах. Саме в цьому

полягає необхідність розробляти багатофакторні моделі мотивації, де вона виступає функцією потреб, очікувань та сприйняття робітниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного робітника визначається перш за все індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також усвідомленням своєї ролі в колективних умовах.

Об'єм витрат праці залежить від оцінки робітником достатнього рівня винагороди та впевненості в тому, що вона буде отримана. До факторів, що обумовлюють поведінку робітника та повинні враховуватися в практиці мотивації його трудової діяльності відносяться у першу чергу: фізичний тип особистості (вік, стать та ін.), рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища.

Що стосується колективної психології, то формування діючої системи мотивації спирається на постійний аналіз та вдосконалення відносин між роботодавцями та найманими робітниками, керівниками та їх підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують спільні функції.

1.3 Системний підхід до стратегічного управління систем мотивації та оплати праці в організації

Загальновідомо, що штучно впливати на працівників для успішного виконання задач, які стоять перед підприємством. Для цього необхідно використовувати основні концепції мотивації.

Теорія мотивація заснована на ефекті захід - результат. Коли поведінка робітника супроводжується позитивними наслідками, поведінка, імовірно за все, буде відновлена [10].

Теорії мотивації активно стали в минулому столітті, поняття мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі.

Початкові теорії мотивації розглядаються, виходячи із попереднього історичного досвіду людської поведінки із застосуванням простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування. Із найбільш відомих, які і

сьогодні широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «батога і пряника»; «X», «Y» та «Z».

Так, «батогом» в давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, власника, а «пряником» виступало багатство або породичання з владою. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика «батога і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена, але мало ефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Зовсім прості теорії стимулювання – це мотиваційні теорії «X», «Y» і «Z», в основі яких полягає відношення людини до праці. Теорія «X» була спочатку розроблена Ф.Тейлором, а потім розвинута Д.Мак-Грегором, який додав до неї теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, - у 80-ті роки. «В.Оучі розробив модель поведінки і мотивації людини. «X», «Y» і «Z» — це істотно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці» [11].

Теорія «X» базується на таких умовах: біологічні потреби первинні; звичайна людина має успадковану нелюбов до праці і будь-як намагатиметься її уникати, тому необхідно нормувати працю людини, а кращим способом її розбудування є, наприклад, конвейерний; з причин небажання працювати більшість людей можна лише примусити до праці. Певний працівник бажає щоб ним керували, він старається не брати на себе відповідальність, він має відносно низькі амбіції і намагається перебувати в безпеці; якість праці дуже низька, тому потрібний систематичний строгий контроль.

В теорії «X» поєднуються риси постсоціалістичного працівника з перевагою рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу - примусу, а як допоміжного – матеріальне заохочення працівників.

Теорія «Y» виступає антиподом теорії «X» і орієнтована на іншу групу працівників. В її основі закладені такі умови: в мотивах людей домінують

соціальні проблеми і бажання добре працювати; небажання працювати не є успадкованою рисою, властивою людині. Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці; контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства; відповідальність та обов'язковість щодо підприємства залежить від розміру винагород, які отримує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, яка пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні; звичайна посередня людина готова брати на себе відповідальність; працівникам властиві намагання використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство ще неефективно застосовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці в даній теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»: в мотивах людей поєднуються всі суспільні і біологічні потреби; люди надають перевагу діяти в групі і приймати рішення групою; має місце індивідуальна відповідальність за результати праці; існує частковий контроль праці на основі діючих методів і критеріїв оцінки; проводиться постійна ротація кадрів і впродовж всього періоду праці людина навчається і вдосконалює свої навички; існує кар'єрне зростання працівників; керівництво проявляє постійну турботу про працівників.

Теорія «Z» описує сумлінного працівника, який бажає працювати в групі, має стабільні цілі діяльності. Відповідно цієї теорії працює більшість японських працівників великих промислових компаній. Працівники даної теорії «Z» є і в Україні.

Стимули заохочування до праці за теорією «Z» реалізуються в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, примус.

Таким чином, працівники за теоріями «X», «Y» та «Z», належать до різних груп використовують різні мотиватори поведінки та заохочування до праці. На сьогодні на підприємствах існують всі типи працівників, тому використання тієї

чи іншої концептуальні теорії мотивації визначається перевагою тієї чи іншої частки категорії працівників конкретного типу в групі.

Всі теорії мотивації можна поділити на дві концепції: змістовні теорії мотивації та процесійні теорії мотивації.

Надамо характеристику теоріям мотивації цих концепцій.

Усвідомлення працівниками своїх потреб, які є найбільш діючим мотивом поведінки людей є основною характеристикою змістовної концепції мотивації. Змістовні теорії мотивації визначають основні потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію.

Серед змістовних теорій мотивацій є: теорія потреб Маслоу; теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера; теорія існуючих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф.Герцберга. Представлені теорії базуються на вивченні спонукаючи мотивів.

Американський інженер а потім економіст-менеджер Ф.Тейлор запропонував варіант змістовної концепції. Він вивчав продуктивність машин та механізмів у зв'язку з працею людей. Його концепція заснована на стимулюванні високопродуктивної праці додатковими грошовими виплатами працівникам при досягненні ними більш високих норм виробітки. Система Ф.Тейлора діяла на основі примусу людей активно працювати, через низькі або високі розцінки в оплаті праці.

«Класиком теорії людських потреб та встановлення їх прямого зв'язку з мотивацію, був Абрахам Маслоу» [12].

Абрахам Маслоу представив теорію людських потреб у вигляді піраміди. В основі піраміди лежать фізіологічні потреби, які займають найбільшу частку і впливають більше, тому мотиви засновані на фізіологічних потребах мають більш суттєвий вплив. Задоволені потреби вже не можуть мотивувати працівників: на місце задоволених потреб постають – незадоволені. Звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які взаємодіють; потреби більш високого рівня починають активно впливати на працівника після задоволення потреб нижчого рівня.

Теорія потреб А.Маслоу показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію працівника до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

«Професор Евдокімов Ф.І. вказує, що теорія ієрархія потреб А.Маслоу невдосканала, тому що не передбачає кількісної оцінки» [12]. Саме це сприяло розробленню нових теорій мотивації, які ґрунтуються на виборі стратегії поведінки людей (працівників підприємств) для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників. Однак цілі мотивації працівників не завжди ідентичні з цілями підприємств. Основними мотивуючими факторами, що підвищують ефективність роботи підприємства постає ініціативність та творча активність працівників.

Змістовні теорії мотивації досліджують певний тип поведінки особистості і маніпулює їм забезпечує задоволення цих потреб у потрібній ієрархічній послідовності (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Стисла характеристика «Змістовних теорій» мотивації

Теорія А.Маслоу	Теорія Ф. Герцберга	Теорія К.Альдерфера	Теорія Мак-Клелланда	Теорія М. Герцберга
Потреба самовираження	Потреби мотивації	Потреби росту	Потреби досягнення	Потреби існування
Потреба поваги	Потреби підтримки	Потреби причетності	Потреби співучасті	Мотивуючі фактори
Соціальні потреби	Мотивація	Потреби існування	Потреби влади	Фактори здоров'я
Потреби у безпеці та захищеності	Гігієнічні потреби			
Фізіологічні потреби				

В таблиці 1.1 визначені схожі за змістом види потреб, так у А.Маслоу – це фізіологічні потреби корегують з гігієнічними потребами теорії Ф. Герцберга і потребами існування в теорії К.Альдерфера. На сучасному етапі саме ці потреби теорії характерні для персоналу майже кожного українського підприємства.

Ф.Герцберг розробив нову модель мотивації, яка побудована на основних двох групах потреб : потребах, які пов'язані з факторами умов праці, і потребами в мотивації. Відносно теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівника. Для досягнення мети мотивації потрібно показати наявність мотивуючих факторів. Для ефективного застосування теорії Герцберга слід дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу, на які вони більше реагують. Саме це має бути враховано при формуванні мотиваційного механізму на підприємстві.

Наведені вище теорії дозволяють дійти висновку про те, що немає єдиного підходу, який би пояснював би поведінку всіх працівників одночасно тому що кожна людина – це індивідуальність і їй притаманні різні властивості.

Незважаючи на відмінності в теоріях мотивації, в них є і загальні риси, які надають можливість встановити певні паралелі між ними. Характерною рисою всіх змістовних теорій є те, що вони визначають потреби і класифікують їх. Всім теоріям мотивації властиві дві загальні характеристики:

1. В кожній є чітко сформований певний погляд на мотивацію.
2. Всі теорії змістовної мотивації схильні до аналізу факторів, які лежать в основі мотивації, і практично не приділяють уваги самому процесу мотивації. Це є основним недоліком всіх теорій змістовної мотивації.

Процесійні теорії підходять до мотивації з іншого боку. Ці теорії розглядають, перш за все, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей праці і як обирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії припускають існування потреб, але не надають їм переваги. Вони свідчать про те, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості надихає чуттєвість до сприйняття і очікування і виборчих наслідків обраного типу поведінки. Процесійні теорії мотивації досліджують процес мотивації та спрямовані на досягнення цілей працівників та підприємства. Ці теорії враховують багато інших факторів стимулювання крім потреб. Існують три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікування В.Врума; теорія справедливості Адамса; теорія Портера - Лоулера.

Теорія В.Врума ґрунтується на тому, що людина бажає бути впевненої в тому, що її професійна поведінка дістане цілі і він отримає очікувану винагороду. Для ефективної мотивації керівник повинен надати справедливе співвідношення між результатами і винагородою за працю.

За теорією Адамса, працівники самостійно визначають відношення одержаної винагороди із витраченими витратами зусиль на її виконання, і також порівнюють ці зусилля і свою винагороду з наданням винагороди іншим працівникам, які виконують аналогічну роботу. Це зрівняння вказує іноді на несправедливість в розподілу винагород відповідно зусиллям між працівниками, а наслідком може стати психологічна напруга і внутрішні соціальні конфлікти.

Працівники, яким за їх працю не доплачують, на їх погляд, в порівнянні з іншими, прагнуть зменшити інтенсивність праці. Розв'язання проблеми мотивації праці на підприємствах може проходити двома шляхами: створенням чіткої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагороди + премія).

Ця теорія може бути використана умовах діяльності українських підприємств, внаслідок реформування системи оплати праці на українських підприємствах працівники отримують диференцьовану оплату відповідно внескам та їх значущості для одержання кінцевого результату.

Теорія Портера-Лоулера є процесійною теорією мотивації, яка заснована на поєднанні теорій очікування та справедливості.

В даній теорії є п'ять елементів: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, задоволення. Цю теорію зазвичай називають «моделлю Портера-Лоулера», в ній досягнуті результати завжди підпорядковуються зусиллям працівників, а також усвідомленням їх ролі у продовж праці. Рівень зусиль повинен відповідати винагороді. Кожний працівник задовольняє свої потреби за допомогою винагород і саме результат від праці приносить задоволення. Дослідження підтверджують, що ця теорія мотивації є складною і складається із ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків.

Для покращення умов мотивації на українських підприємствах, слід застосовувати принципи концепції партисипативного управління. Цієї концепції мотивації притаманні культурні зв'язки і розвинутість соціальної спрямованості бізнесу.

Ця концепція заснована на залученні працівників до управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості». Участь працівників в управлінні мотивує їх до більш продуктивної праці. На підприємствах, де в більшості працюють працівники творчої праці у межах теорії «У», то можна говорити про розвиток на цих підприємствах самоуправлінням. Тоді як на стогнучих підприємствах більш ефективним буде застосування теорії мотивації «Х».

Партисипативне управління дозволяє пов'язати мотиви, стимули і потреби людей, на основі різноманітних форм самоврядування трудових колективів.

На увагу заслуговує R-теорія (ризик-теорія) мотивації, в якій робиться спроба ефективно управляти трудовими ресурсами для отримання запланованих результатів. В наслідок того, що українська економіка характеризується високим рівнем ризику саме це вказує на необхідність застосування R-теорії мотивації на сьогодні.

Ризик отже бути як мотиватором, так і демотиватором для робітника. Це залежить від схильності самого робітника до ризику (суб'єктивний фактор). Тому робітників слід розподіляти за рівнем схильності до ризику.

За теорією Мак-Грегора, частина робітників економічно розвинутих країн користується програмами соціального захисту, деякі з них таким чином прагнуть уникнути роботи. Причинами можуть бути: пологі умови праці та надмірний рівень ризику, що є притаманний деяким посадам, особливо топ-менеджерам. Тобто « частина керівників не бажають приймати ризики і діяти в ризикових умовах та приймати ризиковані рішення, тому уникають відповідальності, у наслідок цього у них виникає потреба у захисті» [13].

Щодо теорії Маслоу, то економічний ризик трактується як вторинна потреба для людей. Тоді як для людей, здатних ризикувати, первинні потреби безпеки набувають значущості вторинних.

Недоліком теорії «Z» є те, що на підприємстві, потенціал менеджерів, які здатні приймати ризиковані управлінські рішення розглядають як хороших працівників. Також і робітник, за теорією «Z», має пристосовуватись, та погоджує свої дії з іншими працівниками, досягає вершин керівництва і, зникає до прийняття рішень з різним ступенем ризику.

Однак, якщо робітник схиляється до ризику, здатний приймати та реалізувати управлінські рішення із значним рівнем економічного ризику, його потенціал на підприємстві не буде використано. Тобто менеджер, який здатний на ризик, має риси підприємця, але він, відповідно до теорії Оучі, не потрібен організації. В решті решт такий робітник може втратити зацікавленість у роботі через відсутність задоволення своєї потреби у ризику.

Виходячи з цього, пропонується розподіляти працівників за здатністю йти на ризик на три категорії: здатних на ризик, нейтральних, не здатних на ризик.

Як доводять дослідження, робітник, який не здатний на ризик, ніколи не буде ефективний там, де треба приймати та реалізувати рішення з високим ступенем ризику. Навіть на одному підприємстві кожна посада потребує прийняття управлінських рішень із різним ступенем економічного ризику. Наприклад, високим рівнем ризику характеризується відділ інновацій, стратегічного планування, маркетингу та ін.

Якщо стратегія компанії пов'язана із значним ступенем ризику, то слід обирати працівників, здатних йти на ризик. Безперечно й те, що робітник, який здатний на ризик, ніколи не буде ефективно працювати на протязі довгого періоду на посаді з низьким ступенем ризику.

Мотивація роботи повинна бути налагоджена так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від кожного завдяки системі винагород та стимулювання. При цьому на посаду з високим рівнем ризику необхідно

призначати працівника, який здатний ризикувати, що дасть змогу повністю використовувати його можливості. І «це є обов'язковою умовою, бо за результатами наукових досліджень, на даний момент можливості робітника на українських підприємствах реалізуються на 30 – 40 %» [14]. Зрозуміло, що потенціал не реалізується за рядом суб'єктивно-об'єктивних причин, головною з яких є незацікавленість менеджера, що пов'язано з недосконалою системою мотивації на підприємстві.

Ризик для робітника (який здатний до нього) може бути потребою, безпекою (для того, хто не здатний на ризик), а з точки зору підприємства – це фактор, який необхідно враховувати у виробничо-господарській діяльності та реалізовувати в управлінських рішеннях. Це підтверджують дослідження зв'язків між індивідуальною здатністю до ризику менеджерів та прибутковістю підприємства.

Відомо, що іноді підприємство для ефективної діяльності змушено приймати ризиковані рішення. Менеджер часто змушений самотійно приймати рішення, бо ситуація не залишає часу на консультацію. Саме тому цілі підприємства та потреби робітників повинні співпадати. Мотивація праці на ефективно працюючому підприємстві повинна базуватися на гармонізації інтересів підприємства та робітників. Таке підприємство може повністю та ефективно використовувати здібності менеджерів для реалізації власних цілей. Якщо система мотивації підприємства не узгоджена з його цілями, то існуючі стимули можуть стати сильними демотиваторами.

Елементи даної теорії мотивації вже давно використовуються у повсякденному житті суспільства на інтуїтивному рівні. Прикладом можуть стати ситуації, коли політичні партії та організації для реалізації своїх цілей та задач заволікають молодих людей, найчастіше студентів, яких можна ідентифікувати як осіб, які мають високий рівень здатності до ризику. Тобто такі люди, вирішуючи задачі з високим рівнем ризику, задовольняють власні потреби в ньому. Психологи стверджують, що студенти – це люди із значною

потребою у ризику, вони в разі невдачі несуть незначні втрати у порівнянні з іншими соціальними групами.

Для формування ефективного керівництва необхідно з'ясувати основні психологічні особливості кожної із виділених груп робітників. Це дасть змогу вибрати ефективний стиль керівництва для кожної групи. Працівники, які схильні до ризику, здатні креативно мислити, брати на себе відповідальність, виконувати роботу, яка потребує творчого підходу, проявляти ініціативу, працювати самостійно. Працівник, який не здатний ризикувати, намагається уникнути відповідальності, однак сумлінно виконує регламентовану роботу.

За висновками вчених, освіта дає людині більше альтернатив у прийнятті рішень, що є важливо в умовах економічного ризику. Керівники з декількома освітами приймають рішення з найвищим рівнем ризику.

Були спроби дослідження, як впливає стать, вік, досвід роботи на прийняття ризикованих рішень. Так, відповідно до досліджень, керівники з досвідом, зі стажем роботи більш 10 років, більш схильні до ризику, ніж робітники з меншим стажем. Жінки – керівники віддають перевагу обережним стратегіям. Чоловіки схильні приймати рішення з більш високим ступенем ризику, що зумовлено властивою їм агресивністю, незалежністю в діях, потребою самоствердження.

Дослідження вказують на те, що топ-менеджери, за звичай, схильні до ризику, це основа їх праці. Тому в R-теорії мотивації буде застосовуватись мотиваційний механізм, який буде спонукати менеджера на мінімізацію ризику прийняття управлінських рішень. Авторитарний стиль керівництва « не сприяє застосуванню R-теорії мотивації, що призводить до втрати ініціативи менеджерів» [15].

Також необхідно враховувати те, що потенціал працівників постійно змінюється, а тому слід здійснювати моніторинг ризиків. Таким чином, аналіз діючих теорій мотивації показав, що творча праця підлягає оцінці за можливістю застосування творчого компонента та його відношення до

загальної праці. На нашу думку, слід визначити окремо поняття «матеріальної мотивації праці» як системи фінансового стимулювання працівників, яка розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Разом із матеріальною мотивацією для працівників набуває значення і нематеріальна, яка використовує такі стимули: можливість професійного зростання, самостійність у роботі, можливість самовираження і поваги оточення.

Розділяючи позиції авторів, щодо необхідності мотивації персоналу, можна зробити певні висновки: вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення, а розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин.

Аналіз теорій мотивацій і можливості їх застосування на підприємстві дозволили зробити висновок про те, що мотивація повинна бути налагоджена так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від кожного працівника завдяки системі винагород та стимулювання. Розв'язання проблеми мотивації праці на підприємствах може проходити двома шляхами: створенням чіткої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагороди + премія).

На нашу думку, слід визначити окремо поняття «матеріальної мотивації праці» як системи фінансового стимулювання працівників, яка розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Способи мотивування працівників повинні залежати не тільки від специфіки організації в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Для підсилення ролі оплати праці в системі мотивації необхідно забезпечити її безпосередній зв'язок її з результатами праці. Кожний працівник повинен бачити стійкий зв'язок між отримуваною матеріальною винагородою та продуктивністю праці.

Заробітна плата не може бути єдиною ціллю праці. відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами які використовуються.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП «ММТП»

2.1 Стратегічний моніторинг середовища функціонування ДП «ММТП»

Державне підприємство «Маріупольський морський торговельний порт», скорочена назва: ДП «ММТП» входить у п'ятірку провідних портів України по своєму економічному розвитку, але враховуючи складну політичну і економічну ситуацію на сході України порт втратив значні обсяги вантажообігу, а це вплинуло на фінансові показники діяльності.

Основними напрямками діяльності порту є: організація та виконання вантажно-розвантажувальних робіт; надання транспортно-експедиторських та інших послуг; надання послуг з перевезення вантажів; зберігання вантажів та здійснення складських операцій з вантажами та ін.

Головною організацією ДП «ММТП» є Державне підприємство «Адміністрація морських портів України», скорочена назва ЛП «АМПУ», яке було створено 13 липня 2013 р. відповідно Закону України «Про морські порти України». Адміністрація стала правонаприємником стратегічних об'єктів інфраструктури українських морських портів, і призначена створювати умови для залучення приватних інвесторів в портову галузь.

Формування планів розвитку державного підприємства «Маріупольський морський торговельний порт» на 2017 рік було здійснено на підставі вимог «Порядку складання, затвердження та виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки», затвердженого наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 №205 та змін до Порядку затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 03.11.2015 №1394 [35].

Основними вантажопотоками Маріупольського порту, до проведення АТО, були метали, вугілля і глина. Всі ці вантажі завозились у порт залізничним транспортом через вузлову станцію Ясинувата. У теперішній час станція Ясинувата знаходиться на тимчасово окупованій території не підконтрольній Україні. Залізничне сполучення з нею розірване з 29.04.2015 року на стиковому перегоні Південнодонбаська-Оленівка. Питання відновлення залізничного сполучення на перегоні Південнодонбаська-Оленівка неодноразово підіймалось Маріупольським портом, але досі не вирішено. Сполучення Маріупольського залізничного вузла з Укрзалізницею відбувається через перегін Волноваха – Камиш Зоря. Цей перегін є одноколіїним, не електрифікованим, та має обмежену пропускну спроможність до 10 пар поїздів на добу. Декілька пар поїздів використовується для пасажирського сполучення. Тому для забезпечення м.Маріуполь залишається не більше 8-ми пар вантажних поїздів на добу, що в п'ять разів менше реальної потреби.

Щодо вантажопотоку експортного вугілля, то він повністю зник з вересня 2014 року. Складські запаси цього ресурсу, які були накопичені, відвантажені із порту на початку 2015 року. Значна кількість вугільних підприємств Донецького та Луганського регіону, які були основними постачальниками вугілля на експорт через Маріупольський порт, не працюють, близько 80% шахт затоплені з причини проведення в регіоні бойових дій та перебоїв з енергопостачанням. Відновлення вантажопотоку експортного вугілля у 2017 році не прогнозується, але запланований імпортований – у кількості 605 тис. тонн.

Кар'єри з видобутку будматеріалів (глини) в Добропіллі, Курдюмівці, Попасній, Дружковці знаходяться на контрольованій території України, але відсутність прямого залізничного сполучення з Маріуполем вимушує вантажовласників транспортувати глину у різні порти України (Бердянськ, Олександрівськ, Чорноморськ, Одеса), крім Маріуполя. Тому на період, поки буде зруйнована транспортна інфраструктура неможливо сподіватись на повернення вантажопотоку глини у Маріуполь.

Необхідно зазначити, що металопродукція є профільним вантажем ДП «Маріупольський морський торговельний порт», питома частка якого в загальному оброблюваному підприємством вантажопотоці за останні 10 років становить 46%, а за останні 2 роки – 71%.

Вантажна база Маріупольського порту складається основним чином з вантажів, які транспортуються з/на металургійні комбінати міста Маріуполь («МК ім.Ілліча» та «МК Азовсталь»). У імпортному напрямку – це вугілля, в каботажному - залізорудна сировина для комбінатів, в експортному напрямку – це металопродукція.

Окрім стивідорних компаній, на умовах оренди з ДП «ММТП» працюють підприємства з виконання ремонтних робіт та технічного обслуговування перевантажувальної техніки, вузлів та механізмів, надання послуг автоперевантажувальною технікою, подання і забирання вагонів тощо.

ДП «ММТП» співпрацює з усіма підприємствами, які здійснюють господарську діяльність на території Маріупольського морського порту на умовах державно-приватного співробітництва (оренди держмайна), на підставі укладених договорів оренди. Надходження від оренди складають близько 70% в загальному обсязі чистого доходу від реалізації.

В таблиці 2.1 представлено основні характеристики ДП «ММТП» за даними в реєстрі морських портів України.

Таблиця 2.1. Основні характеристики ДП «ММТП»

Код терміналу	Загальна площа, кв.м	Пропускна спроможність терміналу (ПС)		Площа складів	
		з обробки сухих вантажів, тис тонн на рік	з обробки контейнерів, тис.ТЕУ на рік	Криті складит ис. кв.м	Відкриті склади, тис.кв.м.
UAMPWSEM	770708	18310	50	11,84	228,8

Примітка: таблицю складено за матеріалами джерела [35]

В минулому 2017 році Маріупольський порт прийняв і відправив 5 млн 882,4 тис тонн грузів й заробив більш ніж 186 млн чистого прибутку.

Серед труднощів, з якими порт зтикався у 2017 році: низький обсяг грузопотоку; неможливість залучити нових клієнтів із-за недостатньої пропускної можливості участку на залізничному перегоні «Камиш-Зоря – Волноваха»; тимчасова переорієнтація вантажовласників на північні порти України внаслідок періодів припинення руху через Керч-Єникальський канал у серпні і вересні; втрата 30% традиційного флоту від зменшення надводних габаритів судів (до 33 метрів), які можуть пройти під Керченським мостом, а також проблеми з підтримкою паспортних глибін підходного каналу порту.

Як і в минулі роки, основними партнерами Маріупольського порту були маріупольські меткомбінати. Впродовж 2017 року перероблено 4 291,4 тис. тонн металопродукції, плюс сировина: 843,3 тис. тонн вуглю і 19,3 тис. тонн руди.

Вантажообіг продовольчих вантажів залишився на рівні 2016 року: 412,2 тис. тонн зерна і 73,6 тис. тонн соняшникової олії.

Порт використовує сучасне обладнання, перевантажувальні машини і механізми, які забезпечують переробку всіх вантажів: навалочних; насипних; генеральних; великовагових; негабаритних; наливних (за варіантом "судно-судно"); контейнерів та інш.

У розпорядженні порту:

- порталні крани вантажопідйомністю від 5 до 50 тонн;
- контейнерні перевантажувачі;
- гусеничні і автомобільні крани;
- автовантажувачі вантажопідйомністю від 1,5 до 42 тонн;
- трактори, бульдозери, тягачі, екскаватори, трюмні і складські машини, ролтрейлери і низькорамні причепа;
- три 16-тонних плаваючого крана для переробки навалювальних і насипних вантажів в аванпорту по варіанту "борт-борт";
- плавкрани 100- і 150-тонні для перевантаження великовагових вантажів.

Порт пропонує також виробляти вантажні операції з переробки мазуту за спрощеним варіантом "борт-борт", забезпечуючи екологічну безпеку цих робіт.

Вивантаження з судів і навантаження в суду рефрижераторних вантажів, зерна, цукру-сирцю, небезпечних вантажів відповідних класів, добрив насипом виконується за прямим варіантом.

Порту надає комплекс поуслуг, пов'язаних з вантажо-перевалки й суднозаходами. Для обробки транспортних засобів - судів, вагонів, автотранспорту порт має в своєму розпорядженні відповідні виробничі потужності, в тому числі причали, склади, перевантажувальні механізми. Основним видом вантажу, який перевантажується в Маріупольському порту є металургійна продукція. На обсяг перевезень металургійної продукції прямим чином впливає стан ринку цього ресурсу та вплив конкуренції. Металопродукція, яка перевантажується портом, практично на 100% складається з експорту.

Щодо вантажів харчової групи та зернових, то Маріуполь не може конкурувати з тими портами, які мають спеціалізовані термінали для їх перевантаження. А до таких відносяться майже всі порти в Україні.

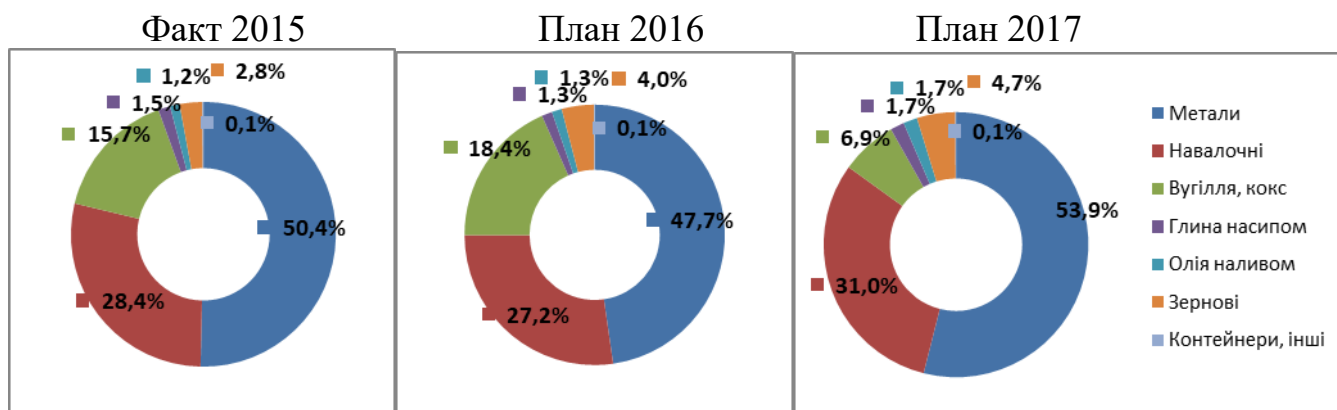
Висока інтенсивність виробництва навантажувально-розвантажувальних робіт з будь-якими вантажами, включаючи великовагові, довгомірні і негабаритні, контейнерні, навалочні та насипні, знижує витрати фрахтувальників судів, є автобаза, що дозволяє здійснювати далекі і зарубіжні перевезення.

На рисунку 2.1 представлено аналіз вантажопереробки ДП «ММТП» протягом 2015-2017 рр.

Для прийняття ДП «ММТП» обґрунтованих рішень важливо здійснювати прогнозування як зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища функціонування для того, щоб передбачувати можливі зміни його і виникнення вірогідних подій під впливом такої зміни.

Мікросередовище являє собою сукупність зовнішніх щодо підприємства суб'єктів і сил, які безпосередньо впливають на його діяльність і які, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності. Іншими словами, мікросередовище — це партнерське середовище, суб'єктами якого є

підприємства, організації й установи, що мають безпосереднє відношення до підприємства і з якими воно вступає в певні виробничі, економічні, фінансові та організаційно-господарські стосунки.



Примітка: рисунок створено автором за джерелом [35]

Рис. 2.1. Аналіз вантажопереробки за номенклатурою 2015-2017 рр., млн. грн.

Ці стосунки оформляються через відповідні ділові угоди, які не обов'язково повинні бути юридично оформлені. В умовах розвинутого ринку, де партнерство будується на довірі, ділові угоди часом укладаються усно і виконуються партнерами не менш ретельно, ніж угоди письмові.

Підприємство і мікросередовище, яке його оточує, перебувають під впливом макросередовища. Його ланки щодо підприємства є неконтрольованими факторами, тобто такими зовнішніми силами, що можуть відкривати для нього нові можливості або створювати нові загрози. Підприємство не може вплинути на макросередовище, але воно мусить добре орієнтуватися в ньому, стежити за його змінами і відповідним чином реагувати на них. Якщо ці зміни можуть створити для підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно мусить внести необхідні корективи в тактику, а можливо, і в стратегію своєї діяльності з тим, щоб максимально скористатися з цих умов. Якщо ж зовнішні сили макросередовища несуть у собі

загрозу для підприємства, воно вживатиме заходів, щоб запобігти їх дії або пом'якшити їх негативний вплив.

Основними ланками макросередовища, що тією чи іншою мірою впливають на підприємства, є:

1) Економічне середовище є однією з провідних ланок макросередовища і характеризується багатьма параметрами: рівнем інфляції або дефляції, ступенем розвитку конкурентного середовища, рівнем зайнятості, податковою політикою, динамікою і співвідношенням цін тощо.

2) Природно-екологічне середовище впливає на характер виробничої діяльності аграрних підприємств. Його вплив на цю діяльність посилюється зі зростанням дефіциту окремих видів сировини, подорожчанням енергії, підвищенням вимог до збереження навколишнього середовища.

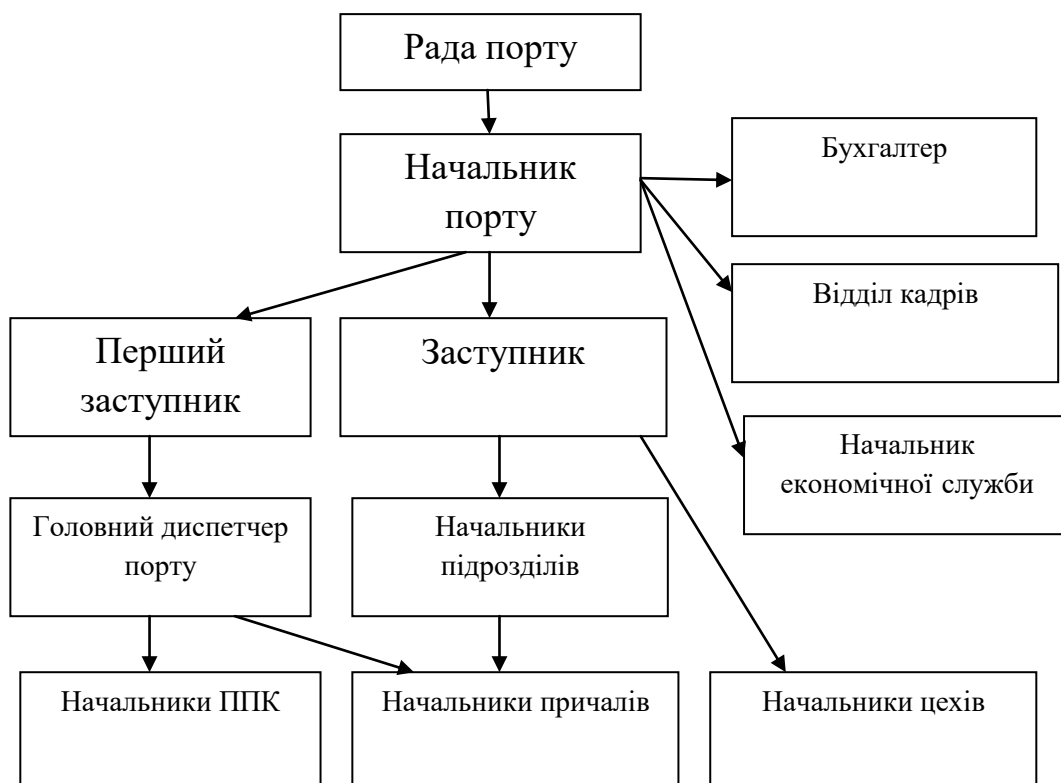
3) Науково-технічне середовище. Підприємствам потрібно добре орієнтуватися у змінах, що відбуваються в даному середовищі, і завдяки цьому приймати обґрунтовані рішення про доцільність та можливість впровадження у виробництво нових видів техніки і нових технологій, забезпечуючи таким чином конкурентоспроможність своїх товарів та вищу доходність від їх реалізації. Коли підприємство не реагуватиме на вплив цього фактора, воно буде приречене на стагнацію і банкрутство.

4) Політико-правове середовище включає в себе систему законів та інших юридичних актів, які регламентують підприємницьку діяльність, а також систему політико-правових інститутів, що виробляють ці правові документи і контролюють їх виконання. Кожне підприємство мусить бути добре обізнаним із законодавством, що регулює підприємницьку діяльність, оскільки його порушення загрожує штрафними санкціями аж до заборони займатися виробничою діяльністю взагалі.

Прямий вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства робить його внутрішнє середовище. Тому необхідним є вивчення організаційної структури керування підприємством, складу персоналу, Положень про відділи і сектори, проблем керування [36].

ДП «ММТП» здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, нормативними актами та Статутом. ДП «ММТП» має самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунок. Самостійно планує свою діяльність і обирає шляхи досягнення цілей.

Функції поточного господарського керування ДП «ММТП» виконує начальник порту. Структура управління представлена на рисунку 2.2.



Примітка: рисунок створено автором

Рис. 2.2. Блок-схема апарату управління ДП «ММТП»

Заступники начальника порту, керівники і фахівці підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (цехів, відділів, відділень та інших аналогічних підрозділів), старші майстри і майстри призначаються на посаду і звільняються з посади начальником порту.

Головному диспетчеру в оперативній роботі підпорядковані: черговий диспетчерський апарат, начальники комплексів і господарств порту. Взаємна ув'язка в роботі порту і станції по виконанню добових планів навантаження і вивантаження вагонів здійснюється через змінного диспетчера і маневрового

диспетчера порту. Найважливішим ланкою в диспетчерському керівництві і контролі є диспетчерські наради, що проводяться щодня начальником порту, а в його відсутність - заступником начальника порту з експлуатації. На диспетчерському нараді присутні: начальник порту, всі його заступники, начальники відділів управління та господарств порту, представники суміжних організацій, пов'язані з обробкою суден, вагонів, ввезенням або вивезенням вантажу.

У плані організації спільної діяльності функції порту і його партнерів чітко визначені. Порт виступає в якості центру, що координує діяльність усіх своїх виробничих підрозділів. Стивідорні компанії забезпечують залучення вантажів і безпосередньо виконують вантажно-розвантажувальні роботи. Загальне керівництво експлуатаційною діяльністю і право на остаточне рішення залишається за портом.

Для досягнення високоефективного господарювання на підприємстві ДП «ММТП» значну увагу надають питанням оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічне планування на підприємстві проводиться за окремими СБО (стратегічними бізнес одиницями), які представляють окремий вид діяльності, або напрям.

На підприємстві ДП «ММТП» доцільно досліджувати чотири СБО за факторами які впливають на конкурентоспроможність кожної з них (табл.2.2) [37].

Оцінювання основних чинників конкурентоспроможності по виділених СБО здійснювалося, за 3-х бальною шкалою. Можна зробити висновок про високу конкурентоспроможність підприємства ДП «ММТП» по СБО 3 (оцінка становить 14 балів). Конкурентоспроможність СБО 2 і якість виробництва доведена динамікою щорічного збільшення вантажообігу. Розглядаючи конкурентоспроможність по СБО 1,2,4 (оцінка становить відповідно 10,11,10 балів), це свідчить про середню конкурентоспроможності, тому що будівництво будівель нині зменшилося, а діяльність у сфері інжинірингу впроваджена і розроблена зовсім не давно.

Таблиця 2.2. Конкургентоспроможність СБО

Фактори	СБО 1 організація та виконання вантажно- розвантажуваль- них робіт	СБО 2 надання транспортно- експедиторськ их та інших послуг	СБО 3 надання послуг з перевезення вантажів	СБО 4 зберігання вантажів та здійснення складських операцій
1. Якість послуги	3	3	3	2
2. Ринкова частка	2	2	3	1
3. Ефективність рекламної діяльності	1	2	2	3
4. Виробничі можливості	2	2	3	2
5. Фінансові ресурси	2	2	3	2
РАЗОМ	10	11	14	10

Примітка: таблицю складено автором

Далі проведемо оцінку життєвого циклу підприємства. Стратегічне планування і темпи розвитку дозволили підприємству в короткі терміни завоювати позиції на ринку.

Підприємство проходить через фази свого знову і знову виникаючого циклу, дохід, як сума наданих послуг портом, служить основним індикатором для визначення стадії життєвого циклу.

Таблиця 2.3 дає уявлення про життєвий цикл підприємства на основі аналізу доходів за період 2015-2017 рр.

В Маріупольському порту, з метою забезпечення рівня доходів від надання послуг, що пов'язані з комплексом робіт на оброблення вантажів та відповідно до ст. 21 Закону України «Про морські порти», проаналізувавши окремо доходи, витрати в розрізі видів діяльності, фінансовий результат та рівень При розрахунку доходної частини був застосований курс 27,2 грн./дол.

Оскільки фактичний курс долару у 2015 році склав 21,81 грн./тн, а в плані 2016 року курс закладено на рівні 24,10 грн./дол. збільшення доходів у плані 2017 року по відношенню до плану 2016 року пояснюється зміною номенклатури вантажів та збільшенням курсу долару.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки доходів ДП «ММТП» за видами діяльності, тис. грн.

Найменування	2015 р.	2016 р.	2017 р.	%, 2017 р. до 2016 р.
Вантажно-розвантажувальні роботи	1 109 524,7	995 548,0	1 229 052,4	123,5
Допоміжні роботи з вантажами	38 663,3	25 059,0	33 440,0	133,4
Зберігання вантажів	30 488,7	24 691,0	35 200,0	142,6
Роботи, пов'язані з перевалкою	46 675,7	42 591,0	39 600,0	93,0
Робота портового флоту, у т.ч. швартовний збір	98 087,3	96 986,0	109 870,8	113,3
Допоміжні та обслуговуючі господарства	6 835,9	8 359,0	6 100	73,0
Відрахування доходів спільної діяльності	-346 714,6	-157 198,0	-	-
Усього: обсяги по реалізації робіт та послуг	983 561	1 036 036,0	1 453 263,2	140,3

Примітка: таблиця розроблена автором на основі даних статистичної фінансової звітності ДП «ММТП»

Доход від перевалки 1 тонни вантажу становить в 2017 році 165,1 грн./тн. Доходи від робіт, що пов'язані з обробкою вантажів у порту, складають 39,6 млн. грн., частка цих доходів у складі чистого доходу від реалізації займає 2,7%. Доходи від зберігання вантажів складають 35,2 млн. грн., частка цих доходів у складі чистого доходу від реалізації займає 2,4%. Частка доходів від інших та допоміжних робіт в обсязі чистого доходу складає 0,4%.

У зв'язку з закінченням терміну дії (до 01.06.2016 р.) завершено договір про спільну діяльність № 27-7/06/477 від 04.07.2006 р. між ДП «ММТП» і ТОВ «Метінвест – Шіппінг», таким чином, у 2017 році відрахування доходів спільної діяльності не мали місце.

Чистий прибуток на 2017 р. склався на рівні 410,3 млн. грн. Його показник збільшився відносно 2016 року на 36,1 млн. грн. (на 9,7%).

Збільшення у порівнянні з фінансовим планом 2016 року відбулося на 2,8% (тобто на 11,3 млн. грн.).

З проведеного аналізу видно, що підприємство ДП «ММТП» знаходиться на стадії зростання. До цієї стадії підприємство прийшло з багажем минулого досвіду. Зростання доходу стабільне, немає значної тенденції коливання доходу.

Головними завданнями підприємства ДП «ММТП» знаходиться на стадії зростання є: створення умов для економічного зростання та забезпечення високої якості послуг.

Враховуючи стадії життєвого циклу підприємства, необхідно позначити його завдання і стратегію:

- 1) на даному етапі повинна превалювати Стратегія «зростання» передбачається перевищення рівня розвитку підприємства над попереднім періодом
- 2) На даній стадії перед організацією стоять два завдання:
 - забезпечити свою стратегічну дієздатність;
 - зберегти і зміцнити стійке положення на ринку.

Маріупольський порт використовує стратегію стабілізації виробничого процесу на підприємстві. Постійно впроваджуються заходи по залученню додаткових вантажопотоків, ведуться переговори з вантажовласниками та експедиторами. Це забезпечує керовану ситуацію в порту і дозволяє в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання, своєчасно виплачувати заробітну плату, дотримуватися соціальних гарантій за колективним договором та інвестувати у подальший розвиток порту.

2.2 Аналіз систем мотивації та оплати праці

Проаналізуємо забезпеченість ДП «ММТП» персоналом, порівнявши їх наявність у 2017 році із результатами 2016 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Аналіз забезпеченості персоналом ДП «ММТП»

Категорії працівників	2016 рік	2017 рік	% забезпеченості
Робітники	736	507	68,89
Невиробничий персонал	45	50	111,11
Інженерно–технічні працівники	412	326	79,13
Службовці	61	75	122,95
Всього	1254	958	76,40

Примітка: таблиця розроблена автором на основі даних внутрішньої звітності ДП «ММТП»

Результати аналізу показують, що склад працюючих за категоріями персоналу на ДП «ММТП» значно змінився.

Як бачимо за даними таблиці чисельність персоналу в звітному році у порівнянні із минулим зменшилась і склала 76,4%, що в абсолютному виразі склало 296 осіб.

Ми бачимо зменшення чисельності робітників і збільшення чисельності службовців, що є результатом використання більш ефективного устаткування та поступової автоматизації виробництва. Проте, якщо взяти до уваги значне збільшення доходу, то ці результати свідчать про більш ефективне використання персоналу та використання новітніх технологій в процесі виробництва, що є позитивним

Також слід розглянути тенденції руху персоналу на підприємстві. Дані наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники руху працівників ДП «ММТП»

Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення, +,-
1	2	3	4
Складало працівників на початок періоду, осіб	1013	880	-133
Прийнято всього, осіб	960	531	-429
Вибуло всього, чол., у т. ч.:	467	827	360

Продовження табл.2.5

1	2	3	4
– змін в організації виробництва, осіб	0	525	525
– плинності кадрів (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, за угодою сторін, та ін.), осіб	467	302	-165
Середньооблікова чисельність на кінець періоду, осіб	1254	958	-296
Кількість працівників, працюючих впродовж року, осіб	580	461	-119

Примітка: таблиця розроблена автором на основі даних внутрішньої звітності ДП «ММТП»

Як бачимо за даними таблиці середньооблікова чисельність персоналу в звітному році у порівнянні із минулим зменшилась на 296 осіб.

Також слід розрахувати показники руху персоналу, такі як показник плинності кадрів та постійності складу персоналу. Дані показники свідчать про мотивованість працівників щодо здійснення трудової діяльності саме на цьому підприємстві. Розрахунки показників руху персоналу наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Коефіцієнти руху робочої сили ДП «ММТП»

Коефіцієнти	2016 рік	2017 рік	Відхилення, +,-
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	0,37	0,86	0,49
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства (Кп.с.)	0,46	0,48	0,02

Примітка: таблиця складена на основі авторських розрахунків

Як видно з таблиці 2.7 коефіцієнт плинності кадрів збільшився в 2 рази і це є негативним для підприємства. Постійні кадри, довгий час працюючі на підприємстві, удосконалюють свою кваліфікацію, створюють відповідну ділову атмосферу в колективі, активно впливаючи на продуктивність праці.

Коефіцієнт постійності складу персоналу відображають рівень задоволеність працівників умовами праці [5] .

Також слід аналізувати і якісний склад персоналу за віком, статтю, освітою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Аналіз якісного складу трудових ресурсів ДП «ММТП»

Групи працівників	Чисельність персоналу			
	2016 рік	Питома вага, %	2017 рік	Питома вага, %
1	2	3	4	5
За віком, років :				
до 20	54	4,31	38	3,97
від 20 до 30	665	53,03	567	59,19
від 30 до 40	404	32,22	272	28,39
від 40 до 50	72	5,74	42	4,38
від 50 до 60	50	3,99	33	3,44
старше 60	9	0,72	6	0,63
Всього	1254	100	958	100
За статтю :				
чоловіки	666	53,11	603	62,94
жінки	588	46,89	355	37,06
Всього	1254	100	958	100
За освітою :				
початкова	11	0,88	9	0,94
середня технічна	490	39,07	288	30,06
вища	753	60,05	661	69,00
Всього	1254	100	958	100

Примітка: таблиця розроблена автором на основі даних внутрішньої звітності ДП «ММТП»

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що на ДП «ММТП» працюють переважно чоловіки від 20 до 30 та від 30 до 40 років, із середньою технічною та вищою освітою. Все це свідчить про те, що підприємство віддає перевагу більш кваліфікованим та освіченим працівникам.

Адміністративно-управлінський персонал необхідно перевірити на відповідність фактичного рівня освіти кожного працівника зайнятої посади та вивчити питання, пов'язані з підбором кадрів, їх підготовкою та підвищенням кваліфікації [25].

В таблиці 2.8 представлено аналіз ефективності використання персоналу ДП «ММТП» за 2016-2017 рр.

Таблиця 2.8 Аналіз ефективності використання персоналу ДП «ММТП» за 2016-2017 рр.

Показники	од.виміру	2016 р.	2017 р.	Відхилення,+-	Темп зростання, %
Доход	тис.грн.	1036036,00	1453263,20	417227,20	140,27
Середньооблікова чисельність	осіб.	1254,00	958,00	-296,00	76,40
Продуктивність праці		826,19	1516,98	690,79	183,61
Фонд оплати праці					
в сумі	тис.грн.	88978,40	83090,80	-5887,60	93,38
у % до доходу	%	8,59	5,72	-2,87	66,57
Середньомісячна заробітна плата	грн.	5912,97	6227,80	314,83	122,24

Примітка: таблицю розроблено автором на основі статистичної звітності ДП «ММТП»

На протязі дослідженого періоду бачимо зростання продуктивності праці на 83,61%, це в першу чергу пов'язано зі збільшенням суми одержаного доходу підприємства на 40,27% і зменшенням кількості працівників підприємства на 23,6%.

В 2017 році в порівнянні з 2016 роком бачимо зменшення фонду оплати праці на 6,62%. Зменшення фонду оплати праці обумовлено зменшенням середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Рівень фонду оплати праці зменшився у 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 2,87 п/п і склав 5,72%.

В 2017 р. в порівнянні з 2016 р відбулося підвищення середньомісячної заробітної плати робітника підприємства на 22,4%. Це відповідає загальним макроекономічним тенденціям і ростом інфляції.

На підприємстві проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальних планах, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідними посадами.

При ефективному використанні персоналу підприємства повинно спостерігатися закономірне співвідношення між індексом продуктивності праці, й індексом чисельності, що визначається нерівністю [38]:

$$I_{ПП} > I_{Cc} \quad (2.2)$$

$$I_{ПП} = ПП_1 / ПП_0, \quad (2.3)$$

$$I_{Cc} = Ч_1 / Ч_0, \quad (2.4)$$

де $I_{ПП}$, I_{Cc} - відповідно індекси продуктивності праці, і середньооблікової чисельності;

$ПП_1, ПП_0$ - відповідно продуктивність праці звітного і минулого періодів;

$Ч_1, Ч_0$ - відповідно середньооблікова чисельність звітного і минулого періодів.

Нерівність (2.2) можна доповнити ще однією :

$$I_{ПП} > I_{Зп_{ср}} > I_{Cc}, \quad (2.5)$$

де $I_{Зп_{ср}}$ - індекс середньої заробітної плати.

У процесі розрахунків також варто враховувати, що позитивний розвиток ефективності основних трудових показників можуть характеризувати лише індекси, які завбільше 1.

Розрахуємо ці індекси і підставимо в нерівності (2.2): $1,32 > 0,8$

Як бачимо перша мова ефективності виконується. Тепер підставимо дані до формули (2.5):

$$1,32 > 1,17 > 0,8$$

Як бачимо, продемонстрована нерівність, свідчить про ефективне використання персоналу ДП «ММТП» тому що темпи зростання середньої заробітної плати перевищують темпи зростання середньооблікової чисельності.

2.3 Оцінка ефективності існуючих систем мотивації та оплати праці

На підприємстві ДП «ММТП» діє система оплати праці, що не обмежена мінімальними і максимальними розмірами. Оплата праці працівників відбувається в повній відповідності з їх трудовим внеском у кінцеві результати роботи підприємства. Фонд оплати праці є одним з найважливіших показників, що характеризує фінансові можливості підприємства з мотивації персоналу.

В таблиці 2.9 наведений аналіз складу фонду оплати праці ДП «ММТП».

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що фонд оплати праці в звітному періоді зменшився на 5887,60 тис.грн. або на 6,62%. Відбулися зміни і в його складі: фонд основної заробітної плати зменшився на 4,13%, фонд додаткової заробітної плати зменшився – на 16,45%.

На підприємстві працівникам виплачуються премії за результатами роботи за рік їх сума у 2017 році була - 4985,448 тис.грн.

Таблиця 2.9. Аналіз складу фонду оплати праці ДП «ММТП» за 2016-2017 рр.

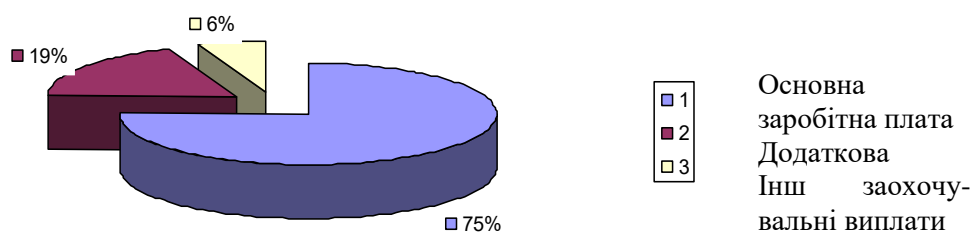
Показники	Од.вим.	2016 рік	2017 рік	Відхилення +,-	Темп зростання %
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці	тис.грн.	88978,40	83090,80	-5887,60	93,38
Рівень витрат на оплату праці	%	8,59	5,72	-0,18	66,57

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Фонд основної заробітної плати	тис.грн.	66733,8	63979,916	-2753,884	95,87
Фонд додаткової заробітної плати	тис.грн.	16905,896	14125,436	-2780,46	83,55
Премії, заохочувальні виплати	тис.грн.	5338,704	4985,448	-353,25	93,38

Примітка: таблиця розроблена автором на основі внутрішньої документації та звітності ДП «ММТП»

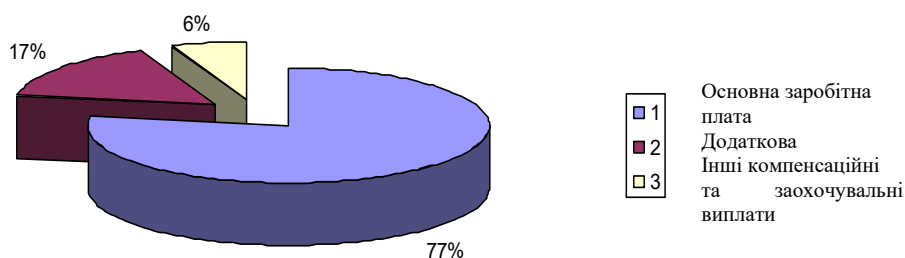
На рисунку 2.3 представлено структуру фонду оплати праці ДП «ММТП».у 2016 році.



Примітка: рисунок розроблено автором на основі таблиці 2.9

Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці ДП «ММТП» у 2016 році

На рисунку 2.4 наочно представлено структуру фонду оплати праці ДП «ММТП».у 2017 році.



Примітка: рисунок розроблено автором на основі таблиці 2.9

Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці ДП «ММТП» у 2017 році

Для того, щоб здійснювати ефективну мотивацію праці на підприємстві потрібно проводити виявлення конкретних причин змін, які впливають на розмір фонду оплати праці, як стимулюючого фактору та продуктивності праці персоналу, як результату праці [39].

В таблиці 2.10 надано вихідні дані для проведення розрахунків впливу факторів на результативність праці ДП «ММТП».

Вплив доходу на продуктивність праці можна розрахувати за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{д}} = (D_{\text{зв}} - D_{\text{мин}}) / \text{Ч}_{\text{ссм}}, \quad (2.6)$$

$\Delta\Pi_{\text{т}}$ – зміна продуктивності праці за рахунок зміни виручки, тис. грн.;

$D_{\text{зв}}, D_{\text{мин}}$ – дохід відповідно звітного і минулого року, тис. грн.;

$\text{Ч}_{\text{ссм}}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві у минулому році, осіб.

$$\Delta\Pi_{\text{вир}} = 417227,20 / 1254 = 332,7 \text{ тис. грн.}$$

Тобто завдяки доходу підприємства у 2017 році на 40%, продуктивність праці зросла на 332,7 тис. грн.

Таблиця 2.10. Вихідні дані для розрахунків впливу факторів на результативність праці ДП «ММТП»

Показники	2016 р.	2017 р.	Відхилення, +,-
Доход, тис.грн.	1036036,00	1453263,20	417227,20
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1254,00	958,00	-296,00
Фонд оплати праці, тис.грн.	87278,40	70990,80	-5887,60
Рівень фонду оплати праці,%	8,59	5,72	-2,87
Продуктивність праці, тис.грн.	826,19	1516,98	690,79
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис.грн.	5,8	6,17	0,37

Примітка: таблиця розроблена автором на основі внутрішньої документації та звітності ДП «ММТП»

Далі зробимо аналіз факторів, які впливають на рівень фонду оплати праці за формулою:

$$P_{\text{фоп}} = (\text{ФОП} / \text{Ч}_{\text{сс}} * \text{ПП}) * 100, \quad (2.7)$$

$P_{\text{фоп}}$ – рівень фонду оплати праці, %;

ФОП – фонд оплати праці на підприємстві, грн.;

$\text{Ч}_{\text{сс}}$ - середньооблікова чисельність, осіб;

ПП – продуктивність праці, грн.

Зміну рівня фонду оплати праці за рахунок чинників розрахуємо за формулою:

$$\Delta P_{\text{фоп}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} - \text{ФОП}_{\text{мин}}) / (\text{Ч}_{\text{сс}_m} * \text{ПП}_m) * 100 \quad (2.8)$$

де $\text{ФОП}_{\text{зв}}$, ФОП_m - відповідно фонд оплати праці звітного та минулого року;

$\text{ПП}_{\text{зв}}$, ПП_m – відповідно продуктивність праці звітного та минулого року;

$$\Delta P_{\text{фоп}_{\text{фоп}}} = (70990,80 - 87278,40) / (1254 * 826,19) * 100 = -5887,60 / 1036042,26 * 100 = -0,58 \%$$

Тобто, за рахунок зменшення фонду оплати праці на 5887,60тис. грн., рівень фонду оплати праці зменшився на 0,58 %.

Зміну рівня фонду оплати праці за рахунок зміни продуктивності праці розрахуємо за формулою:

$$\Delta P_{\text{фоп}_{\text{ПП}}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} / (\text{Ч}_{\text{сс}_{\text{зв}}} * (\text{ПП}_{\text{зв}} - \text{ПП}_{\text{мин}})) * 100 \quad (2.9)$$

$$\Delta P_{\text{фоп}_{\text{ПП}}} = (70990,80 / (958 * 690,79)) * 100 = 70990,80 / 661776,82 * 100 = 10,72 \%$$

Тобто, за рахунок збільшення продуктивності праці на 690,79тис. грн., рівень фонду оплати праці збільшився на 10,72% пункти.

На основі проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що на продуктивність праці найбільш вплинуло мотивування працівників ДП

«ММТП». збільшення доходу, а на збільшення фондів стимулюванні (рівень фонду оплати праці) – зростання продуктивності праці.

Для розширеного відтворення, та ефективної мотивації одержання прибутку і рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Якщо такого принципу не дотримуватись, то фонд оплати праці перевитрачається, підвищується собівартість продукції і, відповідно зменшується сума прибутку.

Зміна середнього заробітку працюючих за той чи інший відрізок часу (рік, місяць, день, година) характеризується його індексом ($I_{сз}$), який визначають відношенням середньої зарплати за звітній період ($СЗ_{зв}$) до середньої зарплати в базисному періоді ($СЗ_{м}$). Визначимо спочатку середні зарплати працівників ДП «ММТП» за 2016 та 2017 роки за формулою:

$$СЗ = \text{ФОП} / Ч_{сц}, \quad (2.10)$$

де ФОП – фонд оплати праці, грн.;

$Ч_{сц}$ – середньооблікова кількість працівників, осіб.

$$СЗ_{м} = 87278,4 / 1254 = 5,8 \text{ тис. грн.}$$

$$СЗ_{зв} = 70990,8 / 958 = 6,17 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо $I_{сз}$ за формулою:

$$I_{сз} = СЗ_{зв} / СЗ_{м} \quad (2.11)$$

$$I_{сз} = 6,17 / 5,8 = 1,06$$

Аналогічно розрахуємо індекс продуктивності праці ($I_{пп}$):

$$I_{пп} = \text{ПП}_{зв} / \text{ПП}_{м} \quad (2.12)$$

де $\text{ПП}_{зв}$ – продуктивність праці в звітному періоді, грн.;

$\text{ПП}_{м}$ – продуктивність праці в базовому періоді, грн.

$$I_{пп} = 1516,98 / 826,19 = 1,836$$

Наведені дані показують, що на аналізованому підприємстві темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці. Визначимо суму економії (E) за формулою:

$$E = ((I_{c3} - I_{пп}) / I_{c3}) * \text{ФОП}_{зв} \quad (2.13)$$

$$E = ((1,06 - 1,836) / 1,06) * 70990,80 = -0,776 / 1,06 * 70990,80 = \\ = - 51970,62 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві ДП «ММТП» низькі темпи зростання заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли економії фонду оплати праці на суму 51970,62 тис. грн. Це свідчить про те, що на підприємстві ДП «ММТП» є резерв коштів на стимулювання працівників.

Але, враховуючи стан інфляційних процесів, що діють на сьогодні в економіці України, то категорично заявляти про перевитрати чи економію не можна, оскільки, з одного боку, не зазначено суму індексації фонду заробітної плати у зв'язку з підвищенням цін та зростанням інфляції, а з іншого, всі підприємства наділені правами у визначенні коштів, які спрямовують на споживання. Вони повинні забезпечити своїм працівникам добробут, нормальні умови життя та підтримувати стимулюючу функцію оплати праці.

Якщо норматив приросту загального фонду заробітної плати на кожен процент приросту обсягу виробництва не визначають, то при розрахунку відносної економії (перевитрат) з фонду заробітної плати корегуванню підлягає лише його змінна частина (зарплата робітників за відрядними розцінками, премії за виробничі результати, відпускні нарахування відповідно до частки змінної зарплати).

Тому в цілому можна зробити висновок про забезпеченість підприємства персоналом достатнього рівня якості. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу підприємства, значно зріс доход від реалізації послуг порту і продуктивність праці. А це говорить про ефективне використання персоналу підприємства.

ДП «ММТП» зацікавлено в залученні молодих, енергійних працівників. Основними мотиваторами до продуктивної праці на державному підприємстві «Маріупольський морський торговельний порт» є існування системи преміювагтя, створення умов для підвищення кваліфікації своїх фахівців як за їх власний рахунок, так і за рахунок коштів підприємства, організація заходів

на підприємстві із соціальної підтримки багатодітних сімей та сімей з дітьми, щоб працівники підприємства відчували свою соціальну захищеність.

Таким чином можна зробити висновки про те, що Державне підприємство «Маріупольський морський торговельний порт», входить до п'ятірки провідних портів України по своєму економічному розвитку, але враховуючи складну політичну і економічну ситуацію на сході України порт продовжує втрачати значні обсяги вантажообігу, а це безпосереднє впливає на показники діяльності ДП «ММТП».

Порт використовує сучасне обладнання, перевантажувальні машини і механізми, які забезпечують переробку всіх вантажів: навалочних; насипних; генеральних; великовагових; негабаритних; наливних (за варіантом "судно-судно"); контейнерів та інш.

Аналіз забезпеченості підприємства ДП «ММТП» персоналом показав, чисельність персоналу в звітному році у порівнянні із минулим зменшилась на 23,6%, що в абсолютному виразі склало 296 осіб. Зменшення чисельності було нерівномірним, так як робітників зменшилося більша частка, що є результатом використання більш ефективного устаткування та поступової автоматизації виробництва, що є позитивним

Аналіз мотивації праці підприємства ДП «ММТП» свідчить про що підприємство в звітному році проводило взважену політику стимулювання персоналу. В структурі виплат працівникам переважаючу частку всіх виплат складає фонд основної заробітної платні (77,4 %) у 2017 році. Частка додаткової заробітної плати зменшилася у звітному 2017 році і становила 16,6%. Збільшилася і частка заохочувальних і компенсаційних виплати у 2017 році з 5,8% до 6% .

На протязі дослідженого періоду бачимо зростання продуктивності праці на 83,61%, це в першу чергу пов'язано зі збільшенням суми одержаного доходу підприємства на 40,27% і зменшенням кількості працівників підприємства на 23,6%.

В 2017 році в порівнянні з 2016 роком бачимо зменшення фонду оплати праці яке відбулося перш за все внаслідок зменшенням середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Рівень фонду оплати праці зменшився у 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 2,87 п/п і склав 5,72%.

На підприємстві ДП «ММТП» низькі темпи зростання заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли економії фонду оплати праці в сумі 51970,62 тис. грн. Це свідчить про те, що на підприємстві ДП «ММТП» є резерв коштів на стимулювання працівників і їх треба використовувати .

На підприємстві проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальних планах, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідними посадами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ДП «ММТП»

3.1 Комплексна система стратегічного управління мотивацією та оплатою праці на підприємстві

Стратегія управління мотивацією праці є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Тому її реалізація – один з найважливіших етапів стратегічного управління ДП «ММТП».

Управління процесом мотивації праці має на меті розробку такої стратегії, яка дозволить розподілити кошти підприємств між різними групами працівників у таких пропорціях, які забезпечать ефективне досягнення цілей підприємства.

Найважливішою умовою підвищення рівня мотивації праці працівників підприємства є зацікавленість всіх категорій працівників у високій якості своєї праці. У зв'язку з цим виникає необхідність у вирішенні наступної проблеми: якими засобами можна викликати відповідну зацікавленість працівника у високій якості праці. Саме такими засобами можуть стати матеріальні стимули у вигляді отриманої винагороди працівниками у сумі достатній на відшкодування покладених зусиль працівників та отримання додаткової винагороди у вигляді премії.

Оскільки економічна стратегія виробляє правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, то можна стверджувати, що система стимулювання має бути пов'язана зі стратегічними цілями. Це означає, насамперед, орієнтацію системи стимулів на пріоритет довготривалих цілей, таких як:

- посилення стратегічного потенціалу підприємства за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів;
- пошук нових перспективних стратегічних зон господарювання;

- посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості виробничого апарату підприємства;

- розвиток стратегічних маркетингових досліджень;

- реалізацію програм підвищення кваліфікації та підготовки кадрів.

На основі вказаних довготривалих цілей ефективної мотивації основана і структуризація формування ефективної стратегії стимулювання праці працівників підприємства ДП «ММТП» (рис. Б.1 Додатку Б).

З рисунку виходить, що для кожного кінцевого результату діяльності підприємства існує своя підборка стимулів, а саме:

- стратегія для працівників, що визначає цілі розвитку виробництва та його окремих видів діяльності;

- стратегія для працівників-розробників стратегічних і тактичних планів підприємства;

- стратегія для працівників, які організують процес створення засобів досягнення цілей та приймають управлінські рішення;

- стратегія для працівників, що безпосередньо створюють засоби досягнення цілей підприємства;

- стратегія для працівників, які обслуговують основну діяльність підприємства.

Тому всі ці вище перелічені стимули можуть бути використані в усіх напрямках діяльності підприємства ДП «ММТП», що забезпечить нормальне функціонування його виробничого процесу.

Особливості діяльності ДП «ММТП» пов'язані з необхідністю коригування інтересів держави, стратегій стимулювання до місцевих умов повинна здійснюватися комерційних компаній з якими взаємодіє порт та різними інтересами, що виникають у категорій працівників.

Причиною цих відмінностей є особливості виробничого процесу та господарчої діяльності, різний характер на різних ділянках порту, та рівень відповідальності працівників. Різні працівники мають і відповідно різні

ціннісні орієнтації, тому слід розробляти відповідні системи стимулювання для різних категорій працівників.

Як відомо, застосування стимулюючих заходів є найбільш ефективним після досягнення колективом або окремим працівником відповідного кінцевого результату діяльності. Тому про можливість й умови застосування такого впливу кожен працівник трудового колективу має бути своєчасно проінформований при укладенні трудової угоди або контракту.

Але досить часто промислове підприємство, яке має значну тривалість виробничого циклу та відповідно тривалий термін очікування кінцевого результату виробничої діяльності, спіткається з непростю проблемою вибору моменту стимулювання працівників. Якщо за цих умов виконавцям виплачувати премії за проміжні результати, то досягнення кінцевої мети для працівників не буде мати особливого значення. Особливо це відноситься до «разових» стимулів: премій, матеріального заохочення, та певних видах соціальних пільг. Тому стратегія стимулювання по етапах виконуваних робіт у себе не виправдовує через недотримання умови «кінцевий результат – стимулювання».

З іншого боку, за тривалий період від початку робіт до створення продукції (освоєння коштів стимулювання підприємства) виконавці з поважних причин можуть вийти зі складу трудового колективу (виробничого підрозділу), який створював кінцевий продукт, не отримавши справедливої винагороди за свій трудовий внесок. І через це не мати можливості відчутти на собі дію будь-яких стимулів.

Тому можливим вирішенням цієї проблеми, на мій погляд, є:

1. Розподіл стимулюючих заходів на категорії за величиною періоду дії на виробничі підрозділи.

2. Розподіл стимулюючих дій на окремих працівників. Іншими словами, потрібно виділити стимули тривалої дії, розраховані не тільки на період трудової активності людини (наприклад, додаткові виплати при виході на пенсію працівників за рахунок підприємства).

Стимули тривалої дії застосовуються на основі колективних договорів, трудових угод, в яких обговорюються і умови застосування цих стимулів.

Друга категорія – стимули короткочасної дії: разові премії, надання матеріальної допомоги, компенсація вартості путівок санаторно-курортного лікування працівників та їх дітей та вартості путівок у піонерські табори, стимулювання разовими «акордними» авансовими виплатами за виконання частини виробничого завдання та ін.

Іноді додаткове стимулювання прив'язується до останніх днів виконання контракту або трудового договору задля того, щоб працівник, який проявив себе як відповідальний висококваліфікований фахівець прагнув би отримати роботу за контрактом ще на інший строк або пролонгувати цей договір. І навпаки, у разі порушення умов контракту, та недосягнення кінцевої мети, на яку розраховувало керівництво підприємства, працівник не отримує обумовлену премію у встановленому розмірі.

Всі елементи контрактних стосунків повинні дотримуватися якомога точніше, з чітким прописанням будь яких вимог характеру стимулюючих дій.

Вважаємо, що вище перелічені дії по застосуванню першого аспекту стратегії стимулювання, призведуть і відносини до взаємин такого порядку, який буде характеризуватися свідомою причетністю кожного працівника до загальної справи та відповідальністю за виконання поставленої мети

Як пропозиція, по застосуванню іншого аспекту стратегії стимулювання у ДП «ММТП» - стратегії стимулюючих дій для окремих працівників, ми радемо наступне:

1. Проведення на підприємстві індексації посадових окладів.
2. Застосовувати в практиці стимулювання працівників рівня надбавки до заробітної плати, яка прямо пов'язана із ефективністю функціонування підприємства. Така надбавка розраховується за наступним порядком:
 - а) визначається розмір приросту прибутку, який забезпечений діяльністю підрозділу за попередній період (рік, квартал);

б) визначається розмір приросту прибутку на одного працівника підрозділу або підприємства;

в) коректується приріст прибутку на коефіцієнт, що характеризує значущість тієї або іншої посадової особи для збільшення прибутку підприємства;

г) визначається відношення прибутку до суми посадового окладу та надбавок кожного працівника;

д) будується шкала коефіцієнтів до посадового окладу;

е) за шкалою визначається величина надбавки (у відсотках до посадового окладу) залежно від досягнутої кожним співробітником ефективності діяльності.

3. Надбавка встановлюється персонально кожному працівникові за його конкретний внесок у досягнення цілей підприємства. Для об'єктивності обліку результатів діяльності працівників, керівники підрозділів повинні вести особові рахунки на кожного працівника, в яких відбиватимуться конкретні результати діяльності цих співробітників.

Надбавка – це премія умови дії якої повинні відбиватися у Положенні про преміювання, що діє на підприємстві та може нараховується у вигляді:

- фіксованої суми виплати за конкретний результат;
- комісійних за реалізацію відповідного обсягу продукції підприємства;
- одноразової винагороди за виконання конкретної роботи.

Стратегія стимулювання персоналу повинна впроваджуватися на ДП «ММТП» групою стратегічних менеджерів, завданням яких буде забезпечення діяльності підприємства по цьому напрямку.

Таким чином, стратегія мотивації персоналу підприємства полягає у формуванні ефективної системи стимулювання на ДП «ММТП» для підвищення ефективності діяльності окремих працівників. У свою чергу, система стратегічного стимулювання повинна створювати «мотиваційне поле», під впливом якого збуджується зацікавленість персоналу підприємства в ефективній праці, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку.

Ефективна стратегія мотивації та оплати праці пов'язана, насамперед, зі визначенням резервів зростання продуктивності праці на підприємстві. В процесі пошуку можливих резервів зростання продуктивності праці слід мати на увазі, що її підвищення на підприємстві може бути досягнуте при виконанні всіх перерахованих нижче умов:

1. Результати діяльності працівників зростають (\uparrow РП), а витрати праці зменшуються, тобто \uparrow РП, \downarrow ВП.

2. Результати діяльності працівників зростають (\uparrow РП), а витрати праці залишаються незмінними (ВП = const).

3. Результати діяльності працівників зростають, витрати праці також зростають, але меншими темпами, тобто \uparrow РП $>$ \uparrow ВП.

4. Результати діяльності працівників залишаються незмінними (Р = const), а витрати праці знижуються \downarrow ВП;

5. Результати діяльності працівників знижуються, витрати праці також знижуються, але більш великими темпами, тобто \downarrow ВП $>$ \downarrow РП .

Підприємству слід розробляти свій план стратегічних заходів в області управління продуктивністю праці.

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Стратегії стимулювання персоналу на ДП «ММТП» може бути орієнтована на:

1) Забезпечення виплат заробітної плати на рівні минулого року, скорегованих на рівень інфляції (мінімальна програма стимулювання персоналу), виплати премій, доплат і надбавок;

2) Зростання темпу заробітної плати у відповідності до зростання темпів продуктивності праці працівників підприємства;

3) Зростання всіх виплат підприємства, що відносяться до матеріального стимулювання у відповідності до умов праці та рівню фінансового ризику (цільова програма).

Враховуючи соціальні цілі підприємства, вважаємо за доцільне використовувати цільову програму стимулювання персоналу ДП «ММТП». Ця програма сприятиме підвищенню продуктивності праці, а також залученню на підприємство молодих кваліфікованих працівників.

Результати проведеного дослідження ефективності існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу ДП «ММТП» до продуктивної праці свідчать про необхідність удосконалення цієї системи та розробки більш дієвих заходів щодо заохочення працівників. Тобто потрібно знайти та здійснити вибір альтернативних способів мотивування, які ефективно б поєднували у собі методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації трудової діяльності, забезпечували б максимальну відповідність інтересів працівників і роботодавців та досягнення на цій основі стратегічних цілей ДП «ММТП».

3.2 Розробка ефективної систем мотивації та оплати праці в організації

Оптимізація чисельності працівників підприємства, перш за все, має на увазі визначення такої чисельності, розмір якої відповідав би умовам ефективності утримання персоналу підприємства .

Зміст терміну «оптимізація» полягає у «..виборі більш сприятного варіанту з тих, які обґрунтовуються» [1].

Вибір найкращого варіанту для існуючих умов діяльності підприємства здійснюється на основі критерію оптимальності з урахуванням системи граничностей.

Всі граничні показники розподіляються на 4 групи. Перша визначає необхідні виробничі результати (обсяги лану послуг) . Друга обумовлена

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1430									1755,19	1687,20
1421	1361,67								1807,48	1734,79
1469	1412,67								1859,78	1785,67
1329	1440,00								1912,07	1837,55
1324	1406,33	1404,78							1964,37	1889,72
1487	1374,00	1419,67							2016,67	1941,97
1521	1380,00	1406,78							2068,96	1994,26
15054	1444,00	1386,78	1410,41						2121,26	2046,55
1546	6020,67	1399,33	1404,41						2173,56	2098,85
1552	6040,33	2948,22	1397,63						2225,85	2151,14
	6050,67	4501,67	1911,44	1404,15					23258,67	2203,44
		6037,22	2949,74	1571,16						23021,73
			4495,70	2086,27	1487,65					
				3118,96	1828,72					
					2602,62	1658,19				
						2215,67				
							1936,93			
								52,30		1572,93

Примітка: таблицю складено автором

На рисунку 3.1 представлено прогноз продуктивності праці за допомогою інструментів «Ковської середньої» та «Експотенційного згладжування» в середовище EXCEL.

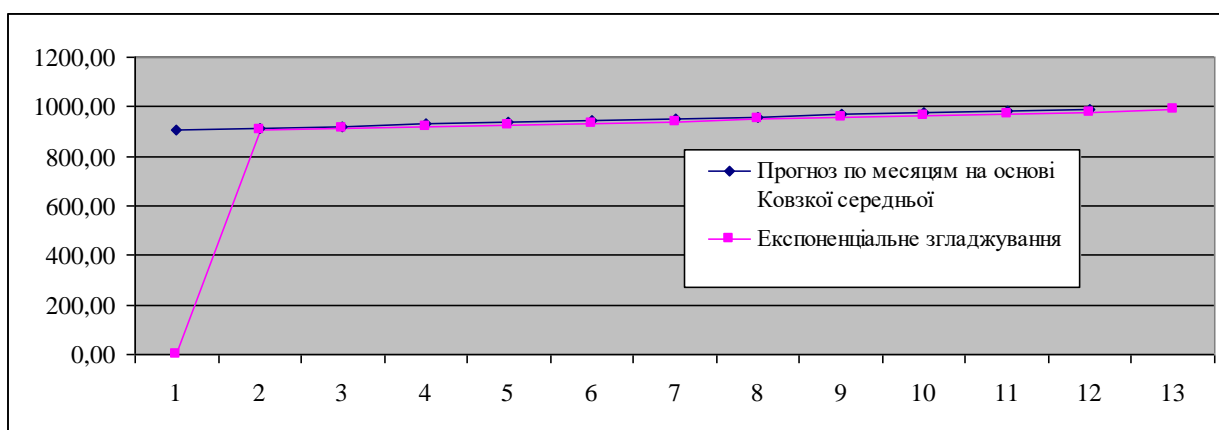


Рис. 3.1. Прогноз продуктивності праці ДП «ММТП» за допомогою інструментів «Ковської середньої» та «Експотенційного згладжування» в середовище EXCEL

Планова продуктивність праці за проведеними розрахунками складатиме 1572,93тис.грн. Темп зростання продуктивності праці, розрахований цим методом складе 103,75 %.

Планування чисельності може здійснюється на підприємстві кількома методами:

1. Економіко-статистичний метод на основі темпів зростання чисельності звітнього року:

$$Ч_{пл} = Ч_з * Z_ч / 100, \quad (3.2)$$

де $Ч_з$ - середньооблікова чисельність звітнього року;

$Z_ч$ - темп зростання чисельності звітнього року.

$$Ч_{пл} = 958 * 76/100 = 731 \text{ (осіб)}$$

Цей метод засновано на збереженні тенденцій розвитку чисельності в плановому періоді.

Темп зміни чисельності в плановому періоді може бути розраховано на основі коефіцієнта еластичності чисельності працівників від обсягу наданих послуг (Ke):

$$Ke = \frac{Ч_з - Ч_м}{Ч_м} \div \frac{Д_з - Д_м}{Д_м}, \quad (3.3)$$

де $Ч_з, Ч_м$ – середньооблікова чисельність звітнього та минулого року;

$Д_з, Д_м$ - відповідно доход звітнього та минулого року;

$$\Delta Z_ч = Ke * \Delta Z_д, \quad (3.4)$$

де $\Delta Z_д$ – темп приросту доходу у плановому році.

$$Z_ч = \Delta Z_ч + 100, \quad (3.5)$$

$$Ke = \frac{958 - 1254}{1254} \div \frac{1453263,2 - 1036035,0}{1453263,2} = -0,236 \div 0,4 = -0,59$$

Коефіцієнт еластичності береться за модулем 0,59.

У плановому році планується збільшення доходу на 10%, тоді:

$$\Delta Zч = 0,59 * 1,1 = 0,65,$$

$$Zч = 0,65 + 100 = 100,65;$$

Чисельність планова буде:

$$Чпл = 958 * 100,65 / 100 = 964 \text{ (осіб)}$$

Отже планова чисельність, розрахована за економіко-статистичним методом буде становити 964 працівників, що на 6 працівників більше ніж у звітному році (або на 0,62% більше).

1. На основі прогнозного значення фонду заробітної плати. Застосування цього методу планування чисельності зв'язано з формуванням і прогнозуванням фонду заробітної плати, розрахунок проводиться за формулою:

$$Чпл = \text{ФОПпл} / \text{ЗПср}, \quad (3.6)$$

$$\text{ФОПпл} = \text{ФОПз} \times \Delta Zзп, \quad (3.7)$$

де ФОПпл, ФОПз – відповідно фонд оплати праці відповідно плановий та звітний;

$\Delta Zзп$ – приріст середньої заробітної плати.

$$\text{ФЗП пл} = 7227,80 * 1,20 = 8673,36 \text{ (тис.грн)}$$

$$Чпл = 8673,36 / 7,22 = 1201 \text{ (осіб)}$$

Отже планова чисельність, розрахована на основі можливих темпів зростання середньої заробітної плати, виходячи з планового фонду заробітної плати на рівні звітного року буде становити 1201 працівник, що на 243 працівника більше ніж у звітному році, таке зростання чисельності для підприємства є можливим.

В таблиці 3.2 представлено планові розрахунки середньооблікової чисельності на 2018 рік, проведені різними методами планування.

**Таблиця 3.2. Прогнозні розрахунки планової чисельності ДП
«ММТП» різними методами, осіб**

Методи планування	Фактична чисельність працівників звітнього року	Планова чисельність працівників	Відхилення ,+,-	у % до звітнього року
1.На основі темпів зростання чисельності звітнього року	958	731	-227	76,30
2.На основі коефіцієнту еластичності чисельності від обсягів надання послуг	958	964	6	100,64
3.На основі прогнозного темпу зростання середньої заробітної плати, осіб	958	1201	2	116,67

Примітка: таблицю складено автором

З визначених нами планових показників чисельності найбільш сприятливим до нами обраної стратегії є чисельність працівників підприємства, розрахована за допомогою коефіцієнту еластичності чисельності від обсягів надання послуг, яка становитиме 964 працівника, що на 6 працівників або на 0,64% більше ніж у звітньому 2017 році.

На сучасному етапі розвитку економіки України, який характеризується нестабільністю політичного і економічного середовища, зростає потреба в оперативності прийняття управлінських рішень, у збалансуванні показників діяльності підприємства у плановому періоді. А це неможливо здійснити без застосування економіко-математичних методів. Одним із засобів розробки прогнозів є моделювання.

Змістовна постановка моделі :

а) визначити результативний показник моделі, який буде об'єктом імітації;

б) визначити показники (параметри моделі), які визначають значення результативного показника моделі;

в) формалізувати кількісні зв'язки між параметрами моделі і її результативним показником.

Застосуємо імітаційне моделювання для запланованої кількості працівників ДП «ММТП» (табл. 3.5)

Імітаційна модель - це замкнута система показників, які пов'язані між собою математичною формулою.

Результатом проведення ефективної мотивації є зростання показника продуктивності праці, тому у якості результативного показника нами було обрано показник продуктивності праці працівників ДП «ММТП».

$$ПП = Д \times ЗПср \times 12 / ФОП, \quad (3.8)$$

де ПП - продуктивність праці;

Д - сума доходу підприємства;

ЗПср - сума середньої заробітної плати.

12- кількість місяців.

Прогнозування результативного показника продуктивності праці нами було виконано на основі проведення імітаційного моделювання із використанням інструменту «Диспетчер сценаріїв» середовища MS Excel. «Диспетчер сценаріїв» дозволяє на основі порівняння ряду альтернативних варіантів розвитку (прогнозу) результативного показника виявити найбільш придатний для підприємства.

В таблиці 3.3 наведено прогнозування сценаріїв розвитку показника продуктивності праці, як результату діючої на підприємстві системи мотивації допомогою.

**Таблиця 3.3. Прогнозні розрахунки продуктивності праці ДП
«ММТП» з використанням «Диспетчеру сценаріїв»**

Найменування показника	Умовні позначення	2017 р.	сценарії		
			реалістичний	песимістичний	оптимістичний
2	4	4	5	6	7
Доход	Д	1453263,20	1598589,52	1307936,88	1889242,16
Середня зароботна плата	ЗПср	6,22	7,46	5,91	7,22
Фонд оплати праці	ФОП	70990,80	85188,96	70990,80	70990,80
Продуктивність праці	ПП	1516,97	1680,76	1306,41	2305,71

Примітка: таблиця розроблена автором

За представленими в таблиці 3.3 розрахунками можна зробити висновок, що найбільш придатним для досліджуємого підприємства є «реалістичний сценарій» за яким продуктивність праці збільшиться до 1680,76 тис.грн. «Песимістичний сценарій» є для ДП «ММТП» неприйнятним, а «оптимістичний сценарій» є неймовірним.

Важливість розробки сценаріїв особливо зростає в період кризи. Для цього керівництву підприємства необхідно проводити зміни, які торкаються управління персоналом і змінами системі мотивації працівників. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства. Стратегія змін будується під конкретне підприємство, і лише таким чином може бути ефективно реалізованою. Логіка впровадження змін за допомогою удосконалення мотивації праці представлена на рисунку В.1 додатку В.

В контексті генеральної стратегії першими вирішуються проблеми, що загрожують існуванню підприємства. Потім проводяться негайні зміни та контроль за здійсненням змін.

Традиційно основними областями стратегічних змін є:

- мотивація персоналу;
- лідерство на ринку;
- зміни в організаційній структурі;
- фінансування і ресурсне забезпечення.

Несприятливі економічні умови штовхають власників і керівників підприємства на скорочення коштів на стимулювання тому «песимістичні сценарії» іноді застосовуються підприємствами в період кризи.

Але необхідно враховувати, що ті ж співробітники залишаться працювати в компанії і після кризи. Якщо їх сукупна грошова винагорода повернеться на колишній рівень, це стане настільки сильним демотивуючим фактором, що може спровокувати звільнення. Тому при визначенні розміру виплат за досягнення результату на кризовий період важливо враховувати, який буде заробітна плата співробітників згодом. Основне правило в даному випадку таке: у людей повинна залишитися можливість заробляти стільки ж, скільки й у кризовий період, при досягненні аналогічних результатів.

3.3 Шляхи підвищення результативності праці на основі покращення мотивації персоналу

Реалізація ефективної стратегії мотивації та оплати праці пов'язана, насамперед, зі визначенням резервів зростання продуктивності праці на підприємстві та прибутку підприємства.

Мотивація працівників підприємства своїм грошовим підґрунтям має фонд оплати праці та винагороди у вигляді премій.

Управління кадровими ресурсами має на меті розробку такої стратегії, яка дозволить розподілити кошти підприємств між різними групами працівників у таких пропорціях, які забезпечать ефективне досягнення цілей.

Основні елементи успішної системи мотивації персоналу в сегменті ДП «ММТП» розглянуті в таблиці 3.4.

Відсутність або необ'єктивність оцінки діяльності персоналу, що є важливою складовою мотивації праці, дезорієнтує людину, знижує активність і продуктивність діяльності. Під оцінкою персоналу варто розуміти процес порівняння характеристик людини зі встановленим еталоном, на підставі якого визначається відповідність працівника посаді, яка обіймається, його здатність до вирішення поставлених завдань. Як еталон може виступати або праця найкращого працівника, або сума найкращих результатів окремих складових праці різних працівників.

Таблиця 3.4. Досвід застосування успішної системи мотивації в сегменті підприємства ДП «ММТП»

Елемент	Можлива дія	Ефект
Невисокий рівень оплати труда в галузі.	Забезпечує основний притік персоналу	Довгостракова дія на працівників. На продавців діє короткостроково.
Виплати премії	Підвищує інтенсивність та якість праці продавців	Діє спрямовано на основних робітників, впливає на їх бажання заробити..
Кар'єрне зростання	Зацікавленість працівника проявити себе для зростання на посаді за рахунок високих трудових показників.	Незначна кількість працівників намагається зробити кар'єру, тому що існує обмежена кількість місць.
Відзначення праці продавця	Підвищення лояльності робітника, підтримка його бажання якісно виконувати роботу.	Бажання працівників підвищити якість своєї праці
Матеріальне заохочення за стаж роботи.	Збільшення лояльності працівника	Підтримання досвіду працівників для підвищення іміджу підприємства.
Наявність соціального пакету	Підтримання корпоративного духу та причасності працівників.	Збільшення бажання тривалий час працювати на данному підприємстві

Примітка: таблиця розроблена автором

Грунтуючись на результатах аналізу існуючих методів оцінки персоналу, визначено недоліки, властиві системам оцінки. Запропоновано використовувати

факторно-критеріальну кваліметричну модель оцінки трудової діяльності персоналу підприємства.

Для визначення ступеню оцінки результативності праці нами було розроблено анкету для працівників ДП «ММТП» (рисунок Г.1 додаток Г).

За результатами анкетування встановлено, що основні недоліки існуючої оцінки результативності праці наступні:

- необ'єктивність кількісного виміру якості праці;
- відсутність взаємозв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства;
- складність порівняння показників оцінки результатів праці між собою;
- відсутність єдиної методики оцінки різних категорій персоналу;
- трудоміскість розрахунку оцінок.

Це зумовило необхідність вибору аналітичного методу оцінки, заснованого на побудові факторно-критеріальної моделі, як одного з напрямків найбільш об'єктивної оцінки працівників підприємств, що дозволяє за допомогою числових показників виразити якісні характеристики діяльності та відрізняється простотою і можливістю застосування для різних категорій персоналу.

Основні принципи розробки системи оцінювання, яка пропонується наступні:

- оцінка праці повинна бути комплексною, тобто фактори, що оцініні, повинні охоплювати різні аспекти виробництва і націлювати працівників на максимальні результати діяльності;
- набір факторів оцінки повинен враховувати різні категорії працівників, специфіку їхньої трудової діяльності, персональний склад працівників, їхні потреби й інтереси (таблиця 3.5);
- необхідність бальної оцінки результатів праці, яка ґрунтується на об'єктивних відмінностях у складності виконуваних робіт, що дасть можливість встановити кількісні розбіжності в ступені впливу оцінюваних робіт на загальну ефективність;

- необхідність розробки критеріїв взаємозв'язку між результатами праці і винагородою.

Виділення факторів, встановлення їх важливості, критеріїв, їх бальна оцінка й урахування принципів побудови системи мотивації дозволили сформулювати факторно-критеріальну кваліметричну модель оцінки праці (табл. Г.1 додатку Г), що є основою розробленого механізму винагород і забезпечує об'єктивність оцінювання працівників і одержання ними справедливого розміру премії з урахуванням реально виконаної роботи.

Комплексна оцінка результатів праці працівників (K_i), що безпосередньо впливає на розмір одержуваної ними премії, визначається на основі розрахунку суми показників з урахуванням рівня значущості кожного за формулою (3.9):

$$K_{i_i} = \sum_{s=1}^n a_s X_{sj}, \quad (3.9)$$

де a_s - вагомість і-го фактору;

X_{sj} - оцінка j-го критерію за і-м фактором, бали;

n - кількість факторів.

Доцільним є розподіл суми премії на дві складові. Першу частину, яка виплачується за успішне виконання працівником посадових обов'язків, що призводить до досягнення високих колективних результатів діяльності, визначає оклад працівника і величина чистого прибутку підприємства.

В таблиці 3.5 представлено фактори оцінки праці різних категорій персоналу підприємства, які можуть використані в процесі побудови системи мотивації. Дана система мотивації є за своїм змістом близькою до процесуальних теорій мотивації.

Перша частина мотивації на основі процесуальних теорій - це сам процес праці та його характеристика, а друга частина несе в собі стимулююче значення

і пов'язує рівень винагороди із загальною ефективністю діяльності підприємства і результатами діяльності самого працівника.

Таблиця 3.5 – Фактори оцінки результативності праці

Фактори оцінки	Категорії персоналу		
	Робітники основного виробництва	Спеціалісти	Керівники
Складність робіт	х	х	х
Продуктивність	х	-	-
Якість робіт	х	х	-
Самостійність виконання завдань	х	х	-
Ступінь творчості у виконанні завдань	-	х	-
Рівень відповідності за можливі помилки та брак	-	х	х
Рівень механізації	х	-	-
Участь у впровадженні нових рішень	-	х	-
Освітній і кваліфікаційний рівень	х	х	х
Ефективність роботи підприємства	-	-	х

Примітка: таблиця розроблена автором

Необхідною умовою для виплати обох складових премії є досягнення підприємством запланованої величини прибутку й її перевищення.

Розмір коштів на преміювання працівників, що виплачується з прибутку підприємства, з урахуванням принципу розподілу доходів В. Парето, також необхідно розділити на дві частини, одна з яких (20 %) буде спрямовуватися на виплату першої, друга (80 %) – на виплату другої складової премії.

З урахуванням вищевикладеного виведено розрахункову формулу для визначення розміру першої частини премії ($X_{i(1)}$):

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 \times N \times \Pi}{\text{ФОП} \times 100} \times O_i, \quad (3.10)$$

де 0,2 - частка преміального фонду, що спрямовується на виплату першої складової премії, коеф. ;

N - відсоток чистого прибутку підприємства, що спрямовується на преміювання працівників, %;

Π - чистий прибуток підприємства за звітний період, за результатами діяльності якого преміюються працівники, грн;

ФОП - річний фонд оплати праці працівників, що преміюються, грн.;

O_i - оклад і-го працівника, для якого розраховується премія, грн.

Для визначення другої частини премії (X_{i(2)}) доцільно використовувати наступну розрахункову формулу:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 \times N \times \Pi}{\sum_{s=1}^n \times 100} \times K, \quad (3.11)$$

де 0,8 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату другої складової премії, коеф;

K_i - оцінка результатів праці і-го працівника, що одержана на основі застосування факторно-критеріальної кваліметричної моделі, балів;

Π - кількість премійованих працівників, осіб.

Механізм розподілу премії побудовано таким чином, що друга її складова не нараховується працівникам, результати оцінки яких зафіксовано на мінімальному рівні (1,13 балів), внаслідок чого зменшується загальна сума премії через зниження розміру її другої складової. Розрахункова формула для визначення загального розміру премії ґрунтується на формулах (3.14 і 3.15), та

являє собою математичний вираз суми преміювання, до складу якого входять прибуток підприємства, оклад робітника і його інтегральна бальна оцінка.

Запропонована система преміювання може бути доповнена в залежності від фінансових можливостей підприємства системами, що пов'язують одержання премії з досягненнями, які не носять систематичного характеру, а для заохочення найбільш старанних і кваліфікованих працівників можна використовувати заохочення за стаж роботи на підприємстві. Крім того, доцільно б було виняткове використання моральних стимулів на базі раціонально організованої системи матеріального заохочення.

Перевагами цієї системи є: диференціація оцінки трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оцінних факторів за кожною кваліфікаційною категорією, що дозволяє досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці; простота і доступність нарахування премій – чіткі кількісні параметри дають можливість контролювати рівень нарахування премій і працівнику підприємства, і його керівнику; створення зацікавленості працівника в підвищенні індивідуальних результатів праці та стимулювання досягнення високих колективних результатів роботи; гнучкість, здатність настроюватися на нові завдання й умови роботи; використання перевірених часом факторів і способів їхньої оцінки, тільки модифікованих, пристосованих до конкретних економічних умов.

Визначено, що стратегія управління мотивацією праці є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Це означає, насамперед, орієнтацію системи стимулів на стратегічні цілі підприємства. На основі довготривалих цілей ефективною мотивації основана структуризація формування ефективною стратегії стимулювання праці працівників підприємства ДП «ММТП».

Щодо застосування стратегії стимулюючих дій окремих працівників досліджуємого підприємства, рекомендуємо впровадження на підприємстві індексації посадових окладів із збереженням тарифних коефіцієнтів, а також проводити нарахування премій та надбавок в залежності, по-перше, від

зростання рівня ефективності роботи окремих працівників, а по-друге, від рівня ефективності функціонування підприємства у цілому.

На основі проведених досліджень, нами рекомендовано у якості критерію оптимальності повинен обиратися економічний показник, що характеризує підвищення ефективності мотивації персоналу. В якості такого показника нами обрана продуктивність праці.

Прогнозну продуктивності праці на основі економіко-статистичного методу планування на основі інструменту «Ковзкої середньої».

Згідно з обраною стратегією ДП «ММТП» було розраховано планову чисельність працівників за допомогою коефіцієнту еластичності чисельності від обсягів діяльності, яка становитиме 964 працівника, що на 6 працівників або на 0,64% більше ніж у звітному 2017 році.

Результатом проведення ефективної мотивації є зростання показника продуктивності праці, тому у якості результативного показника нами було обрано показник продуктивності праці працівників ДП «ММТП». Прогнозування результативного показника продуктивності праці нами було виконано на основі проведення імітаційного моделювання із використанням інструменту «Диспетчер сценаріїв». За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що найбільш придатним для досліджуємого підприємства є «реалістичний сценарій» за яким продуктивність праці збільшиться до 1680,76 тис.грн.

Важливість розробки сценаріїв особливо зростає в період кризи. Для цього керівництву підприємства необхідно проводити зміни, які торкаються управління персоналом і змінами системі мотивації працівників. Несприятливі економічні умови штовхають власників і керівників підприємства на скорочення коштів на стимулювання тому «песимістичні сценарії» іноді застосовуються підприємствами в період кризи.

Реалізація ефективної стратегії мотивації та оплати праці пов'язана, насамперед, зі визначенням резервів зростання продуктивності праці на підприємстві та прибутку підприємства.

На основі дослідження методів матеріального стимулювання персоналу запропоновано у плановому періоді підприємству розглянути можливість використання аналітичного методу оцінки персоналу для його мотивації. Запропонована система оцінки персоналу заснована на побудові факторно-критеріальної моделі, як одного з напрямків найбільш об'єктивної оцінки працівників підприємств.

Перевагами цієї системи є: диференціація оцінки трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оцінних факторів за кожною кваліфікаційною категорією, що дозволяє досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці.

ВИСНОВКИ

Результати магістерської роботи дають можливість зробити висновки, основні з яких полягають у наступному:

Розділяючи позиції авторів, щодо необхідності мотивації персоналу, можна зробити певні висновки: вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення, а розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин.

Відсутність єдиного підходу до мотивації людини, а також зміни цінностної мотивації є причиною дослідження різноманітних теорій мотивацій та точок зору про мотивацію праці, що дозволило зробити висновки щодо її внутрішнього механізму, розкрити й уточнити сутність даної категорії.

У роботі уточнено поняття «мотивації», як прагнення людини задовольнити свої потреби (отримати певні блага) через трудову діяльність.

Стимулювання праці є основою мотивацію. Визначено, що стимулювання високоефективної діяльності в сучасних умовах доцільно проводити на основі раціонального поєднання засобів матеріального та морального заохочення працівників.

Аналіз теорій мотивацій і можливості їх застосування на підприємстві дозволили зробити висновок про те, що мотивація повинна бути налагоджена так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від кожного працівника завдяки системі винагород та стимулювання. Розв'язання проблеми мотивації праці на підприємствах може проходити двома шляхами: створенням чіткої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагороди + премія).

На нашу думку, слід визначити окремо поняття «матеріальної мотивації праці» як системи фінансового стимулювання працівників, яка розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Способи мотивування

працівників повинні залежати не тільки від специфіки організації в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Для підсилення ролі оплати праці в системі мотивації необхідно забезпечити її безпосередній зв'язок її з результатами праці. Кожний працівник повинен бачити стійкий зв'язок між отримуваною матеріальною винагородою та продуктивністю праці.

Заробітна плата не може бути єдиною ціллю праці. Відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами які використовуються.

Державне підприємство «Маріупольський морський торговельний порт», входить до п'ятірки провідних портів України по своєму економічному розвитку, але враховуючи складну політичну і економічну ситуацію на сході України порт продовжує втрачати значні обсяги вантажообігу, а це безпосереднє впливає на показники діяльності ДП «ММТП».

Основними напрямками діяльності порту є: організація та виконання вантажно-розвантажувальних робіт; надання транспортно-експедиторських та інших послуг; надання послуг з перевезення вантажів; зберігання вантажів та здійснення складських операцій з вантажами та ін. Основними вантажопотоками Маріупольського порту, до проведення АТО, були метали, вугілля і глина, соняшникова олія.

Порт використовує сучасне обладнання, перевантажувальні машини і механізми, які забезпечують переробку всіх вантажів: навалочних; насипних; генеральних; великовагових; негабаритних; наливних (за варіантом "судно-судно"); контейнерів та інш.

Аналіз забезпеченості підприємства ДП «ММТП» персоналом показав, чисельність персоналу в звітному році у порівнянні із минулим зменшилась на 23,6%, що в абсолютному виразі склало 296 осіб. Зменшення чисельності було нерівномірним, так як робітників зменшилося більша частка, що є результатом використання більш ефективного устаткування та поступової автоматизації виробництва, що є позитивним

Розрахунок показника плинності кадрів вказує на зростання відтоку персоналу, що свідчать про немотивованість працівників щодо здійснення трудової діяльності саме на цьому підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився у порівнянні з 2016 роком в 2 рази і це є негативним для підприємства. Коефіцієнт постійності складу персоналу незначно зріс з 0,46 у 2016 році до 0,48 у 2017 році, що свідчить про те, що на підприємстві залишається персонал, який працює там впродовж останніх років, він отримує очікуваний рівень заробітної платні і частина персоналу не в змозі знайти аналогічну роботу поза межами ДП «ММТП».

Аналіз мотивації праці підприємства ДП «ММТП» свідчить про що підприємство в звітному році проводило взважену політику стимулювання персоналу. В структурі виплат працівникам переважаючу частку всіх виплат складає фонд основної заробітної платні (77,4 %) у 2017 році. Частка додаткової заробітної плати зменшилася у звітному 2017 році і становила 16,6%. Збільшилася і частка заохочувальних і компенсаційних виплати у 2017 році з 5,8% до 6% .

На протязі дослідженого періоду бачимо зростання продуктивності праці на 83,61%, це в першу чергу пов'язано зі збільшенням суми одержаного доходу підприємства на 40,27% і зменшенням кількості працівників підприємства на 23,6%.

В 2017 році в порівнянні з 2016 роком бачимо зменшення фонду оплати праці яке відбулося перш за все внаслідок зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Рівень фонду оплати праці зменшився у 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 2,87 п/п і склав 5,72%.

На підприємстві ДП «ММТП» низькі темпи зростання заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли економії фонду оплати праці в сумі 51970,62 тис. грн. Це свідчить про те, що на підприємстві ДП «ММТП» є резерв коштів на стимулювання працівників і їх треба використовувати .

На підприємстві проводиться планомірна робота з кадрами, з резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальних планах, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідними посадами.

Визначено, що стратегія управління мотивацією праці є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Це означає, насамперед, орієнтацію системи стимулів на стратегічні цілі підприємства. На основі довготривалих цілей ефективної мотивації основана структуризація формування ефективної стратегії стимулювання праці працівників підприємства ДП «ММТП».

Щодо застосування стратегії стимулюючих дій окремих працівників досліджуемого підприємства, рекомендуємо впровадження на підприємстві індексації посадових окладів із збереженням тарифних коефіцієнтів, а також проводити нарахування премій та надбавок в залежності, по-перше, від зростання рівня ефективності роботи окремих працівників, а по-друге, від рівня ефективності функціонування підприємства у цілому.

На основі проведених досліджень, нами рекомендовано у якості критерію оптимальності повинен обиратися економічний показник, що характеризує підвищення ефективності мотивації персоналу. В якості такого показника нами обрана продуктивність праці.

Прогнозу продуктивності праці на основі економіко-статистичного методу планування на основі інструменту «Ковзкої середньої».

Згідно з обраною стратегією ДП «ММТП» було розраховано планову чисельність працівників за допомогою коефіцієнту еластичності чисельності від обсягів діяльності, яка становитиме 964 працівника, що на 6 працівників або на 0,64% більше ніж у звітному 2017 році.

Результатом проведення ефективної мотивації є зростання показника продуктивності праці, тому у якості результативного показника нами було обрано показник продуктивності праці працівників ДП «ММТП». Прогнозування результативного показника продуктивності праці нами було

виконано на основі проведення імітаційного моделювання із використанням інструменту «Диспетчер сценаріїв». За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що найбільш придатним для досліджуємого підприємства є «реалістичний сценарій» за яким продуктивність праці збільшиться до 1680,76 тис.грн.

Важливість розробки сценаріїв особливо зростає в період кризи. Для цього керівництву підприємства необхідно проводити зміни, які торкаються управління персоналом і змінами системи мотивації працівників. Несприятливі економічні умови штовхають власників і керівників підприємства на скорочення коштів на стимулювання тому «песимістичні сценарії» іноді застосовуються підприємствами в період кризи.

Реалізація ефективної стратегії мотивації та оплати праці пов'язана, насамперед, зі визначенням резервів зростання продуктивності праці на підприємстві та прибутку підприємства.

Мотивація працівників підприємства своїм грошовим підґрунтям має фонд оплати праці та винагороди у вигляді премій.

Запропоновано використовувати факторно-критеріальну кваліметричну модель оцінки трудової діяльності персоналу підприємства.

Для визначення ступеню оцінки результативності праці нами було розроблено анкету для працівників ДП «ММТП».

За результатами анкетування встановлено, що основні недоліки існуючої оцінки результативності праці наступні:

- необ'єктивність кількісного виміру якості праці;
- відсутність взаємозв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства;
- складність порівняння показників оцінки результатів праці між собою;
- відсутність єдиної методики оцінки різних категорій персоналу;
- трудоміскість розрахунку оцінок.

На основі дослідження методів матеріального стимулювання персоналу запропоновано у плановому періоді підприємству розглянути сожливість

використання аналітичного методу оцінки персоналу для його мотивації. Запропонована система оцінки персоналу заснована на побудові факторно-критеріальної моделі, як одного з напрямків найбільш об'єктивної оцінки працівників підприємств.

Перевагами цієї системи є: диференціація оцінки трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оцінних факторів за кожною кваліфікаційною категорією, що дозволяє досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты [Текст] : Учебное пособие / А.С.Афонин – К.: МЗУУП, 1994. – 304с.
2. Егоршин, Александр Петрович. Управление персоналом [Текст] – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624с.
3. Кодекс законів про працю України від 06.12.2016. №1774-VIII [Електронний ресурс]: Законодавство України. - Режим доступу: <https://zakon.help/law/322-VIII/edition30.04.2017/page4> - Назва з екрану.
4. Про оплату праці : закон України від 20.04.95. №144/95-ВР в редакції Закону України від 06.12.2016. №1774 – VIII [Електронний ресурс]: Законодавство України. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>. - Назва з екрану.
5. Гончаров В.Н. Организация оплаты труда на предприятиях и в организациях в условиях перехода к рыночной экономике [Текст] / В.Н. Гончаров, А.П. Осыка, С.И. Радомский . – Луганск: ВУГУ, 1998. – 185с.
6. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці [Текст] / В.П. Нестерчук – К.: Вид.-во Європ. ун.-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 1999. – 88с.
7. Волгин Н.А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению [Текст] / Н.А. Волгин – М.: Луч, 1992. – 94с.
8. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика [Текст] / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. - Львів: «Магнолія 2006», 2008. - 282 с.
9. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: Инфра, 1996. – 176с.
10. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование [Текст] / И.В. Липсиц– М.: БЕК, 1997. – 353с.
11. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала [Текст]: учеб.-прак. пособ. / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. - М. : ИКЦ «МарТ», 2003. - 224 с.
12. Корнілова О.В. Ефективність матеріального стимулювання праці

в роздрібній торгівлі [Текст] : автореф. Дис.. канд..екон. наук: 08.00.04 / НАН України :Донецк, 2001.-20с.

13. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства [Текст] : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. - Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. - 184 с.

14. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации [Текст] / В. Н. Слиньков. - К. : Дакор, 2008. - 336 с.

15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 19984. – 224с.

16. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002.- 337 с.

17. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин.- М.: ТЕИС, 2004.-352 с.

18. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. - Х. : Гуманитарный центр, 2002. - 152 с.

19. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. - К. : МАУП, 2002. - 248 с.

20. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу [Текст] / С. О. Гайдученко. - Х. : ХНУМГ, 2013. - 111 с.

21. Виноградський М.Д. Управління персоналом [Текст] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова - К., Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

22. Крушельницька О.В., Мелничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник [Текст] - К., Кондор, 2005. - 308с.

23. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст] – М.: НОРМА – ИНФРА – М, 1999. – 384с.

24. Сорока І.В. Мотивація трудової діяльності: сутність, боротьба концепцій і еволюція практики [Текст] / І.В. Сорока // Схід. – 1997. - №2 (9). – С.3-8.

25. Сорока И.В. Мотивация труда, предпринимательства и менеджмента в условиях социального рыночного хозяйства: логика и эффективность триады : монография [Текст] – Донецк: ДГКИ, 1996. – 283с.
26. Евдокимов, Ф. И. Интегральная оценка эффективности объединения предприятий как механизм повышения эффективности их функционирования в условиях кризиса [Текст] / Ф. И. Евдокимов, В. А. Кучер // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – Вип. 35 (149). – С. 162–173.
27. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно- управлінський аспект) : монографія [Текст] / П. З. Капустянський. - К. : ПІК ДСЗУ, 2007. - 155 с.
28. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса [Текст] / Под ред. А.К.Казанцева. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 252с.
29. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия [Текст] / Под ред. проф. А.Г. Поршнева. - М.: Финансы и статистика, 1996.- 512с.
30. Економіка підприємства: Підручник [Текст] / За заг. Ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528с.
31. Доронина М. С. Управление мотивацией [Текст] / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. - Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. - 240 с.
32. Жилін О. І. Мотивація персоналу [Текст] / О. І. Жилін. - Х. : Вид-во ХНЕУ, 2005. - 132 с.
33. Про морські порти України : закон України від 17.05.2012 № 4709-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>.- Назва з екрану.
34. Про електронний цифровий підпис : закон України від 22.05.2003 № 852-IV «» (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/852-15>.- Назва з екрану.
35. Інформаційна система портового співтовариства [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ppl33-35.com/uk/za-faktami-nedostovirno%20informaci%20poshireno%20-z-porushennyami>

zakonodavstva. Назва з екрану.

36. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография [Текст] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. - Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. - 147 с.

37. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент [Текст] / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.

38. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств [Текст] / О.О. Терещенко - К.: КНЕУ, 2006. - 552 с.

39. Савицька Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицька. - М., 2010. - 760 с.

40. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. - 2014. - № 2 (17). - С. 168-176.

41. 41. Farafonova N. V. The Main Factors Affecting the Competitiveness of Enterprises in the Conditions of Globalization / N. V. Farafonova // Aktual problems of economics. - 2012. - No. 8 (134). - P. 219-225. Назва з екрану.

42. Швайка М.А., Планування діяльності підприємства: Навч. Посібн. [Текст] / А.М. Швайка – Львів: «Новий світ-2000», 2007. – 268 с.

43. Фролова Л.В. Планирование деятельности предприятия. Учебное пособие [Текст] / Л.В. Фролова – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 229 с.

44. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление [Текст] / С. Г. Москвичев. - К. : Сан-Франциско, 2003. -492 с.

45. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенко, А. И. Мерко - М. : Альфа- Пресс, 2010. - 640 с.

46. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] [Текст] / М. В. Семикіна. - Кіровоград : Пік, 2003.- 426с.

47.Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент [Текст] / В. П. Сладкевич. - К. : МАУП, 2001. - 168 с.

48.Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / Г.В.Щекин.- К.:

МЗУУП, 2002.-188 с.

49.Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес – процессов [Текст] / М. Робсон – М: ЮНИТИ, 2004. – 222 с.

50.Селезньова Н.Н. Фінанси підприємств [Текст] / Н.Н. Селезньова – М.: ЮНИТИ, 2004. – 325с.

51.Таркуцяк А.О. Фінансовий аналіз та управлінські рішення [Текст] / А.О. Таркуцяк – К.: Вид-цтво «Світ», 2001. – 235с.

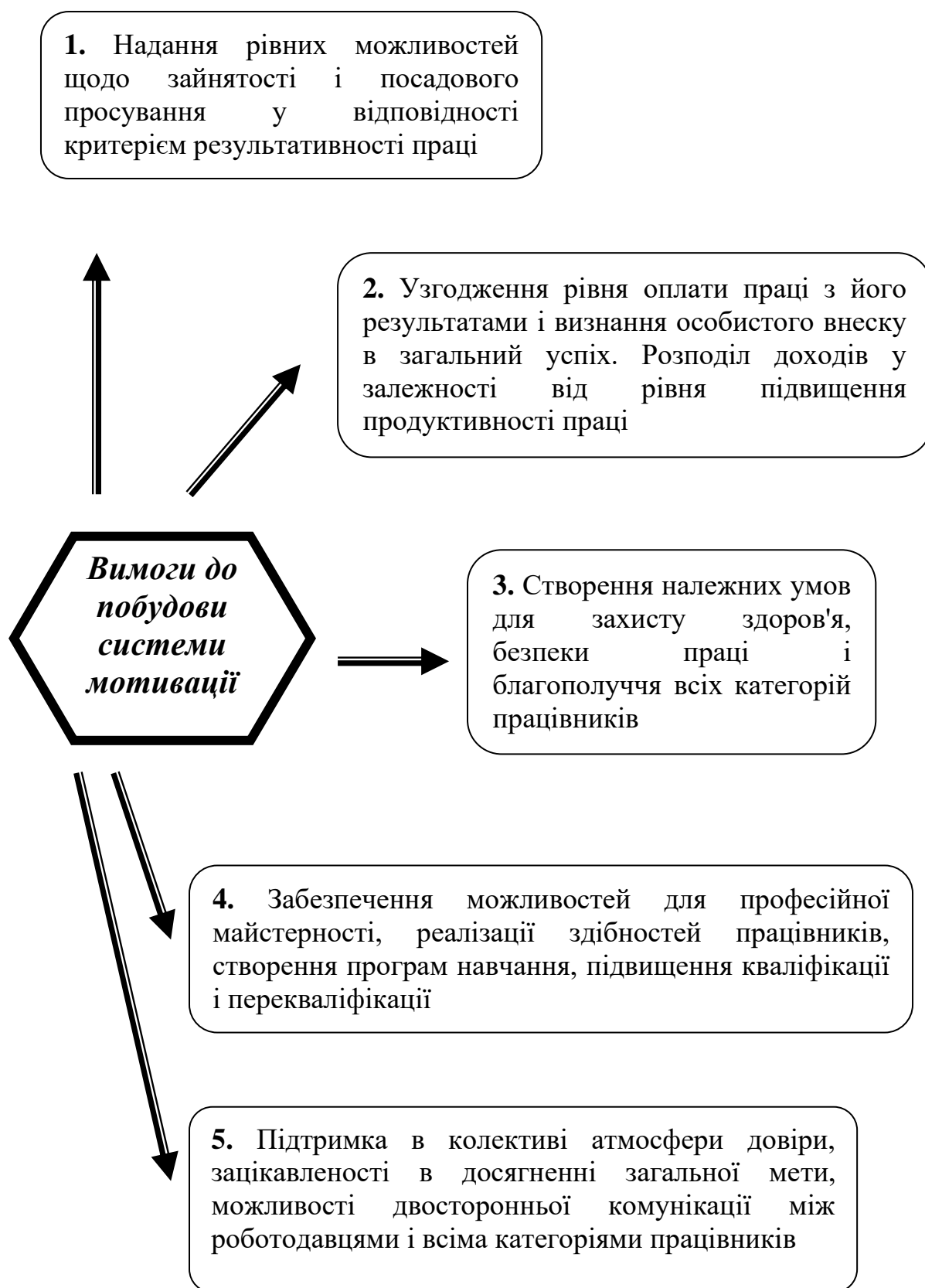


Рис. А.1. Основні сучасні вимоги до побудови системи мотивації

ДОДАТОК Б



Примітка: рисунок розроблено автором

Рис Б.1. Структура формування ефективної стратегії мотивації на ДП «ММТП»



Рис. В.1. Логіка впровадження змін

АНКЕТА

для проведення опитування за визначенням ступеню оцінки результативності
праці працівників підприємства

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Спеціальність за освітою _____

Посада, кваліфікація _____

Оцінка відповідності критеріям результативності праці

Показники	Відповідність вимогам
<p>1 Професійно-ділові якості:</p> <p>1.1 Рівень кваліфікації</p> <p>1.2 Якість роботи (точність виконання завдань).</p> <p>1.3 Самостійність</p> <p>1.4 Рівень відповідності за можливі помилки та за результати роботи</p> <p>1.5 Освітній і кваліфікаційний рівень</p> <p>1.6 Відповідальність за результати роботи.</p> <p>1.7 Ступінь творчості у виконанні завдань</p> <p>2. Конкретні результати трудової діяльності, особистий внесок, ініціативні справи.</p> <p>2.1 Ступінь творчості у виконанні завдань</p> <p>2.2 Участь у впровадженні нових рішень</p> <p>2.3 Продуктивність праці</p> <p>2.4 Рівень механізації робіт</p> <p>2.5 Ефективність роботи підприємства</p>	

Примітка: анкету розроблено автором

Рис. Г.1 – Анкета для проведення опитування за визначенням ступеню оцінки результативності праці працівників підприємства

Таблиця Д.1. Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки трудової діяльності персоналу

Фактор оцінки трудової діяльності (i)	Вагомість факторів(a_i)	Критерії факторів ($j=1,2,3\dots$)	Оцінка критерію, (X_{ij}),бали
1.Продуктивність праці	0,19	Зростання продуктивності праці у вартісному (умовно-натуральному) вимірі, %: до 100; 100-105; 106-110; 111-115; Понад 115	1 2 3 4 5
2. Якість результатів праці	0,19	Рівень допущеного недоліків (браку) в загальному обсязі виконаних операцій,%: 0,16-0,2; 0,11-0,15; 0,06-0,1; 0,01-0,05; відсутність браку	1 2 3 4 5
3.Складність праці	0,16	Робота, яка виконується: однорідна, вузькоспеціалізована, не напружена, має часто повторюваний характер; різнорідна за окремими розділами певної сфери, помірно напружена, нерегулярно повторювана; різнорідна за окремими розділами певної сфери, важка, робота, що знову починається; різнорідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже важка, нерегулярно повторювана; різнорідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже напружена, робота, що знову починається	1 2 3 4 5
4.Самостійність виконання	0,17	Виконання: під безпосереднім керівництвом начальника; частково самостійно чи під загальним керівництвом; у повній відповідності з інструкцією, вказівками; цілком самостійно	2 3 4 5
6. Рівень механізації	0,06	Виконання роботи: на автоматах, комп'юторіх; вручну і механізовано; вручну	3 2 1
7. Освітній і кваліфікаційний рівень працівників	0,13	Освіта: загальна середня (повна і неповна); професійно-технічного училища; середня спеціальна, не за профілем роботи; середня спеціальна, відповідно до профілю роботи; вища і незакінчена вища	1 2 3 4 5
	$\sum a_i=1,00$		

