

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»
Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПОРТУ «ПІВДЕННИЙ»)»

Розробив

М.А. Мішура

Керівник

к.т.н. доцент М.Г. Босняк

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

2

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу

МІШУРИ МІРІЇ АНДРІЇВНИ

1. Тема роботи: «Мотиваційна система стимулювання персоналу (за матеріалами порту «Південний»)»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2021 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

3. Вихідні данні до роботи: фінансова та статистична звітність порту «Південний»

4. Зміст роботи:

1. Загально-теоретична характеристика мотивації та стимулювання персоналу в науковій літературі
2. Аналітична оцінка ефективності процесу мотивації персоналу на підприємстві
3. Розробка та обґрунтування пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу на підприємстві
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.

3

Керівник роботи _____
(підпис)

к.т.н., доцент М.Г. Босняк

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

М.А. Мішура

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	23.04.2021	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	07.05.2021	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	14.05.2021	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	21.05.2021	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	01.06.2021	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	07.06.2021	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	10.06.2021	

Студент-дипломник _____
(підпис)

М.А. Мішура

Керівник роботи _____
(підпис)

к.т.н., доцент М.Г. Босняк

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ.....	
1.1. Поняття мотивації персоналу як інструменту управління якістю праці.....	
1.2. Види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу.....	
1.3. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу.	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика порту «Південний».....	
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу персоналу в порту.....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
3.1. Аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу	
3.2. Розробка та впровадження нової концепції мотивації персоналу на підприємстві.....	
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	
4.1. Технічні рішення з безпечної експлуатації об’єкту.....	
4.2. Технічні рішення з гігієни праці і виробничої санітарії	
4.3. Пожежна безпека	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

Актуальність дослідження. Стимулювання є одним з найважливіших факторів ефективного розвитку підприємства. В даний час одним із пріоритетних напрямків розвитку країни є вдосконалення трудових ресурсів та вдосконалення трудових навичок. Заробітна плата багатьох економічних департаментів та бюджетних відділів знецінює роботу працівників і не має ані репродуктивної, ані стимулюючої функції. Тільки знаючи, що визначає необхідність їх вирішення, ми можемо ефективно вирішити ці завдання.

Слід зазначити, що розвиток стимулів до праці та систем стимулювання ускладнюється різними обставинами. Досліджувані проблеми належать до числа міждисциплінарних предметів, тому їх рішення потребують поєднання різних методологій, методів та застосування різноманітних наукових знань. У статті вказується на необхідність міждисциплінарного підходу до мотивації та стимулювання досліджень. В основному змісті розвитку акцент на мотивації та її ролі в управлінні є поверхневим або занадто вузьким. Це означає, що при вивченні складного процесу загального управління та його стимулюючої функції необхідно проводити більш глибоку інтеграцію та взаємопроникнення різних галузей наукового знання.

Дослідженням проблем мотивації і стимулювання праці займалися зарубіжні вчені К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, а. Маслоу, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, В.А. Ядов та ін. Серед вітчизняних вчених, які стояли біля витоків та займалися формуванням концепцій з організації оплати праці й її мотивації були науковці В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів та ін. Що стосується ситуації в українських морських портах з цього питання, результати роботи українських та зарубіжних вчених свідчать про об'єктивну необхідність та актуальність вивчення динаміки вдосконалення портового обслуговування.

Однак, незважаючи на це, все ще необхідно узагальнити та систематично вивчати наявну сьогодні інформацію з цього питання.

Враховуючи все вищесказане, нами і була обрана тема дипломної роботи: "Мотиваційна система стимулювання персоналу".

Об'єкт дослідження – Сучасний стан розвитку та функціонуванні системи мотивації та стимулювання персоналу.

Предмет – реалізації методики мотивації та стимулювання персоналу на прикладі МТП «Південний».

Мета роботи: дослідити основні аспекти системи мотивації та стимулювання персоналу на морському підприємстві.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання**:

- 1) дати загальнотеоретичну характеристику мотивації персоналу в науковій літературі;
- 2) зробити аналітичну оцінку ефективності процесу мотивації персоналу на підприємстві;
- 3) розробити комплекс пропозицій по удосконаленню системи мотивації персоналу на підприємстві;
- 4) проаналізувати особливості організації охорони праці на підприємстві.

Для вирішення поставленого завдання ми використовували такі **методи дослідження**: теоретичний та критичний аналіз літератури теми дослідження; порівняння, узагальнення та узагальнення отриманої інформації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 84 найменувань. Повний обсяг роботи: 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ

1.1 Поняття мотивації персоналу як інструменту управління якістю праці

Проблема грамотної та ефективної мотивації працівників завжди була і залишається найактуальнішою проблемою управління організацією, оскільки чітка система мотивації залежить від кінцевого результату роботи підприємства та організаційної діяльності працівників.

У ринкових відносинах головним мотиваційним фактором для працівників є бажання отримати гарантовану зарплату. У той же час не враховується ні інтенсивність роботи, ні якість роботи. У порівнянні з високооплачуваною інтенсивною роботою, я сподіваюся мати тиху роботу з низьким рівнем доходу, але безпекою [37, с. 54].

В економічній літературі поняття "мотивація працівника" по-різному трактується, хоча більшість його визначень схожі. На думку деяких авторів (В. Вілюнас, М. Туган-Барановський), мотивація - це задоволення певного типу потреб та свідоме прагнення до успіху. Інші автори (Л. Кіржнер) розуміли мотивацію як усе, що активізує людську діяльність. На думку інших (Н. Дикан, М. Семикіна), мотивація - це надія на успіх і страх невдачі. Автор підручника «Основи менеджменту» визначає мотивацію як процес мотивації себе та інших до напруженої роботи для досягнення особистих цілей та організаційних цілей. Досить часто визначають мотивацію (І. Левицька, Й. Глива) як рушійну силу поведінки, як прагнення людей до позитивних дій для задоволення своїх потреб. Мотивація також визначається як стан людини, який характеризує ступінь її активності та спрямованість дій у конкретній ситуації. Мотивація - це причина, , об'єктивна потреба щось зробити, спонукання до певної дії [21, с. 45].

Розвиток теорії та практики мотивації працівників пов'язане з переосмисленням його статусу та ролі у розвитку соціальної продуктивності, оскільки кожен працівник повинен керуватися максимізацією ефективності матеріально-технологічної та ресурсної бази робочої сили підприємства, а також накопиченої роботи досвід ефективний. Так, А.М. Зленко зазначив: "Працівники, які цікавляться результатами роботи, є більш активними в соціальній та економічній сферах, а також більш продуктивними, а отже, допомагають швидше досягти кінцевих результатів компанії. Загалом, стимулювання працівників до займатися виробничою діяльністю Соціальне значення полягає у підвищенні якості продукції та послуг підприємств як суспільних продуктів, що допоможе більш повно задовольнити соціально-економічні потреби та соціальні потреби [37, с. 17; 65].

У сучасних економічних та юридичних словниках немає чіткого пояснення терміну "мотивація", однак значення цієї категорії в основному стабілізувалось (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття “мотивація” в економічних та юридичних словниках

Джерело	Тлумачення поняття
Багієв Н.	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
Бізнес-словник	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
Булатов А.	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання

Продовження табл. 1.1

Кураков Л.	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
Малий економічний глоссарій	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Мочерний С.В.	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Райзберг Б., Лозовский Л.	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Стародубцева Є.	Мотивація – процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації
Енциклопедія трудового права	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності

Примітка: схематизовано автором

Якщо розглянути термін “мотивація” в навчальній літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі.

Колот Л.М. трактує термін “мотивація” як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [14, с. 17].

Мушкін І. досліджує поняття мотивації з точки зору управління. Зокрема, він вважає, що мотивація є: 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства; 2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

У соціологічному словнику поняття "мотивація" розглядається як:

1. Осмислення індивідом ситуації, вибір і оцінка всіляких моделей поведінки, їх передбачуваних підсумків і формування на даній базі мотивів.

2. Відносно стабільна система мотивів, що визначає поведінку даного суб'єкта.

Економічний словник трактує поняття "мотивація", як зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності й методи його ініціювання, спонукання [12, с. 58].

Розглянемо зміст поняття "мотивація" з позиції вітчизняних дослідників. На думку Уткіна Є.А., - мотивація - це стан особистості, що визначає рівень активності й спрямованості дій людину в певній ситуації [17, с. 145].

Зайцев Г.Г. дає наступне визначення поняттю мотивації: мотивація - це спонукання до інтенсивної діяльності особистостей, колективів, груп, зв'язане із прагненням задовольнити конкретні потреби [56, с. 58].

Становить інтерес підхід до визначення мотивації як процесу, російського дослідника Сергєєва А.М. який вважає, що "мотивація - це процес, обумовлений необхідністю, яка створює спонукання до дії або активності [13, с. 75].

У представлених визначеннях російських дослідників мотив характеризується двома складеними елементами: діяльність і спрямованість. У

свою чергу закордонні дослідники Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі під мотивацією вважали процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації [29, с. 338].

Таким чином, провівши аналіз підходів вітчизняних і закордонних учених до визначення наукової дефініції "мотивація", можна констатувати: визначення мотивації, так чи інакше, подібні в одному: під мотивацією розуміються функціональні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. З одного боку - спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого сторони - самоспонукання. Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована.

Мотивувати співробітників - значить торкнутися їхніх значимих інтересів, актуалізованих потреб у чому-небудь. Загальну характеристику процесу мотивації можна представити за допомогою набору понять, які виділяє Страхова О.А.: потреби, стимули, мотиви, винагорода [15, с. 57].

Розглянемо зміст даних понять. Процес мотивації базується на потребах людини, які й уважаються головним об'єктом впливу з метою спонукання людину до дії. У самому загальному виді потреби - це різні види "нестачі" чого-небудь, певні людиною в конкретний проміжок часу. Потреби можуть бути фізіологічного (наприклад, потреба в їжі), психологічного (наприклад, потреба в самоствердженні) або соціальної властивості (потреба в соціальному спілкуванні) [37, с. 184].

Поки потреба існує, людей випробовує дискомфорт, і внаслідок цього буде прагнути відшукати засобу задоволення потреби. Усунута (удоволена) потреба пропадає, але далеко не назавжди. Більшість потреб відновляються, при цьому змінюючи форму прояву, переходячи на інший рівень ієрархії потреб. Потреби вважаються основним джерелом активності людину, як у практичній, так і пізнавальної діяльності. Осмислена й сформульована людиною потреба не завжди приводить до дії (мотиву) по її усуненню.

На думку Патрахиной Т.Н., для цього необхідно конкретна умова - наявність задоволена сильного прагнення поміняти ситуацію, задовольнити

потреба (прагну...) на рівні відчуттів. Ця умова вважається головним і визначає напрямок зусиль для ресурсного забезпечення (матеріальних, фінансових, тимчасових) для втілення дій і розвитку можливостей, знань, навичок для задоволення потреб (можу...) [10, с. 96].

Стимул - це провідний елемент керування людськими ресурсами організації, що є зовнішнім спонуканням до діяльності. Саме стимули переводять потреби й інтереси в мотиви, тобто в особистісну значеннєву причину дій, власну зацікавленість [14, с. 58].

У якості стимулів можуть виступати окремі предмети, вплив інших людей, зобов'язання й обіцянки, надавані можливості, тобто те, що бажав би одержати людей за конкретні дії. але спонукання до дій може йти не тільки ззовні (стимулювання), але й від самої людини (мотив). Отут джерелом спонукання вважається мотиваційна структура індивіда, яка складається під впливом особистісних факторів, виховання, навчання. Мотиви породжує сама людина, зустрічаючись із проблемою або завданням, приміром , мотив досягнення, пізнання й т.п. Мотив - це те, що викликає конкретні дії, викликані особистими потребами, почуттями, переконаннями людину [49, с. 51].

Той самий мотив може бути породжений залежно від ситуації, як зовнішньою дією, так і внутрішньою мотиваційною структурою. Наприклад, інтерес, як мотив, може бути породжений природною цікавістю й/або досвідченими діями керівника. Мотив змушує людини діяти, з метою задовольнити потреби. Поведінка людини приводить до певного результату, який зазнає оцінці. Людина схильний розглядати ситуації взаємодії (а робота саме такий тип відносин - взаємодія роботодавця й працівника) як обмін. Старання, кількість і якість праці мають усі шанси бути виміняні на значиме для працівника винагорода. Винагороди - це все те, що людей вважає коштовним для себе. але поняття цінності в людей специфічні, а виходить, і різні оцінки винагороди і його умовної цінності. Те, що одна людина вважає коштовною винагородою, для

іншого може бути, безумовно, пошукам. Дослідники розрізняють два типи винагород: внутрішнє й зовнішнє.

Внутрішня винагорода дає сама робота. Це може бути почуття досягнення результату, змістовності й значимості виконаної роботи, самоповага, спілкування. Внутрішня винагорода може бути забезпечено створенням належних умов роботи, чіткою постановкою завдання. Зовнішня винагорода надається організацією. Це, насамперед, заробітна плата, просування по службі, символи службового статусу й престижу, похвала й визнання, а також допоміжні виплати. Винагороди повинні бути як моральними, так і матеріальними [33, с. 107].

Таким чином, мотивація діяльності людини, вивчивши сутність і зміст поняття "мотивація" з позиції довідкових видань, а також з позиції російських і закордонних дослідників, можна констатувати, що мотивація являє собою складний процес: від появи потреби через її "опредметнення" і дія до досягнення мети, задоволенню потреби. Мотивація як процес, включає потреби, стимули, мотиви, винагорода.

Термін "мотивація" часто порівнюють із такими термінами, як "мотивація", "стимул", "стимул", "примус" та "мотивація". Але термін "мотивація" автор часто трактує як мотивацію людини до дії, а також термін "стимул". У цьому контексті для дослідницьких цілей вивчаються методи пояснення понять "мотивація" та "стимул". Садак Південно-Східний проаналізував відмінності між цими поняттями на основі різних причин: обмежень щодо застосування, часу діяльності, сфер впливу (стимулів), ставлення до роботи, корпоративних організаційних форм та загальних цілей [16, с. 16; 46].

Стимулювання є ефективним інструментом управління персоналом підприємства, за умови, що політика стимулювання є науковою та обґрунтованою з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів зовнішнього середовища підприємства. Практика формування політики стимулювання повинна базуватися на існуючій теорії стимулювання, яка забезпечує основу для визначення основи стимулів та систем стимулювання (рис. 1.1.).

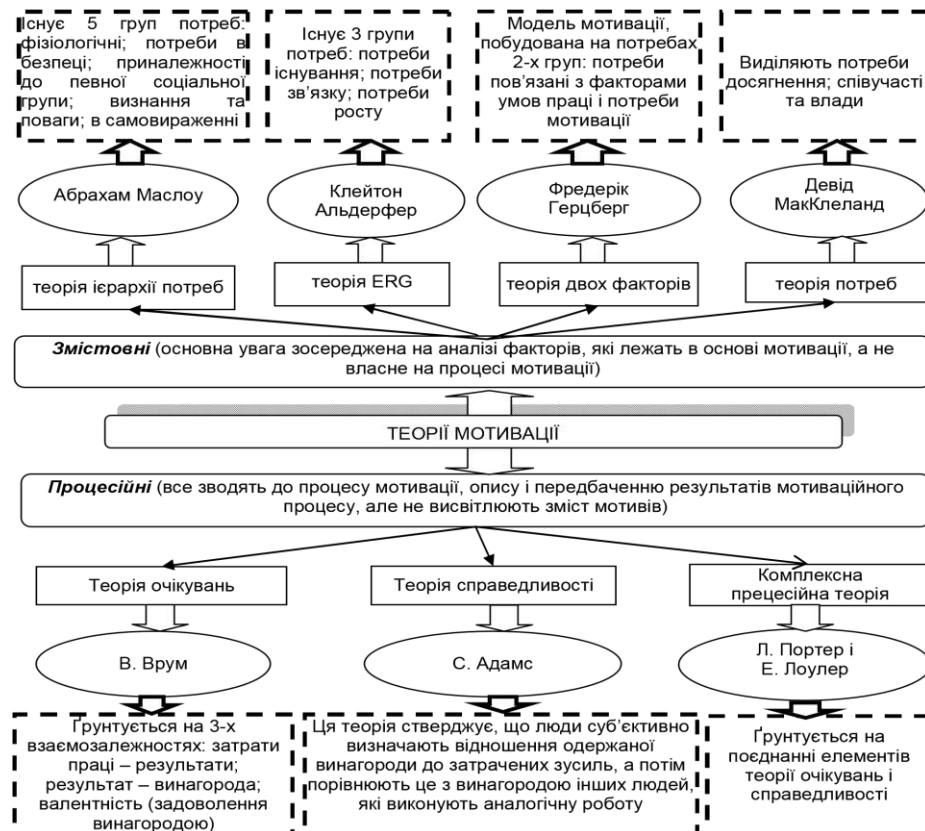


Рис. 1.1 – Основні теорії мотивації

Джерело: [Рисин І.Е.]

Критичний аналіз його методів показує, що мотивація працівників організована та впроваджується на підприємстві. У свою чергу, заохочення - це вужче поняття, ніж стимули, і вони реалізуються в рамках загальної політики стимулювання. Тому, на відміну від мотивації, характеристикою мотивації є, по-перше, її тривалість, а по-друге, це мотивація працівників, застосовуючи мотивацію до їх роботи з належної ретельності для підвищення їх продуктивності та продуктивності [28, с. 54].

Як зазначала О.В. Крушельницька, «із розвитком соціальної продуктивності набув поширення розвиток мотиваційних теорій, заснованих на різних методах, що дає можливість умовно розділити їх на дві категорії: змістовні та маршові» [48, с. 9].

У теорії змісту більше уваги робиться на потреби людини та їх класифікацію. Тому на основі встановленої ієрархії потреб вивчається порядок

досягнення мотиваційних цілей шляхом цілеспрямованого впливу на систему мотивації людей.

Взаємозв'язок між мотиваційними та контрольними функціями існує на всіх етапах підлеглих завдань, але це особливо очевидно на ранніх та пізніх стадіях роботи. Як відомо, попередній контроль здійснюється перед завданням. Інструментами, що мають суттєвий мотиваційний вплив на працівників, можуть бути: формулювання чітких норм, стандартів та вимог; доведення конкретних цілей та завдань до виконавців; формулювання системи винагород; надання всього необхідного; вибір кваліфікованих експертів. За допомогою вищезазначених заходів людям надається конкретна орієнтація на зміст, вони визначаються чіткими настановами та стандартами поведінки, і працівники за це будуть винагороджені.

1.2 Види та класифікація сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу

Під впливом сучасної теорії стимулювання провідних компаній була розроблена нова філософія управління персоналом, яка відображає традиційні та нетрадиційні методи впливу на поведінку та інтереси людей.

Вивчивши найпоширеніші методи мотивації праці, ми можемо знайти найефективніший метод [15, с. 15; 92]:

Матеріальні винагороди - будь-які періодичні (щомісячні, щоквартальні) або одноразові (річні тощо) матеріали (у грошовій або натуральній формі), що виплачуються працівникам, визначені в компанії чи компанії на основі оціночних показників та умов їх виробництва, бізнесу, торгівлі чи комерційна діяльність, організація. Матеріальна компенсація включає: заробітну плату (зазвичай 40-70% від загальної оплати праці працівників); надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні (10-100% від загальної суми виплат); розподіл прибутку та опції (зазвичай використовуються для високої компанії трубка).

Отже, обґрунтована система матеріального заохочення базується на всебічному моніторингу економічних вигод працівників з урахуванням умов праці

та життя працівників, сімейного стану та трудових навичок та є ефективним механізмом поєднання матеріальних благ та продуктивності праці працівників. [32, с. 82].

Зарплата - набір конкретних інструментів для мотивації працівників компанії (особливо зарубіжних призначень). Це головний фактор, який відрізняє систему винагород у "сімейному" середовищі від "міжнародного". Компанія компенсує робітникам фактичні та орієнтовні витрати, пов'язані з переїздом (транспорт, оренда, харчування), та забезпечує соціальні виплати та пільги (навчання дітей, відпустка, відпустка). Компенсація може також мати такі форми: транспортні витрати, іноземна орендна плата (оплата житла); оплата житлових витрат у вашій країні / регіоні; витрати на освіту дітей, витрати на харчування; відпустки; довший час відпусток.

Нематеріальні заохочення - це класична форма заохочення працівників без матеріальних винагород (подяки, винагороди, винагороди, нові робочі місця, раннє підвищення), ігор, змагань, загальних та спеціальних навчальних програм.

Метою нематеріального стимулювання є задоволення мотивації підтримання соціального статусу працівників серед робочої сили, дозволяючи працівникам залишати свої робочі місця або посади; шляхом отримання вищих відповідальних посад, поліпшення соціального статусу працівників у робочій силі та підвищення рівня набуття нових знань та навичок та зацікавленість у процесі практичних навичок; поглиблення інтересу до професійного обміну з професіоналами всередині та поза організацією.

Змішана стимуляція - використовує комбіновану (матеріальну та нематеріальну) форму, тому вона є необхідним доповненням до основного стимулу та компенсації. Різні методи мотивації працівників (призи, подарунки, пенсійні та страхові плани, медичне страхування, службові автомобілі, самооплачувані відпустки компанії, подорожі на дозвілля) призначені для підвищення поточної лояльності співробітників та збільшення безперервності їхньої роботи в майбутньому.

У більшості випадків у сучасних умовах провідними є нетрадиційні трудомісткі методи [18, с. 17; 43].

Сучасні методи стимулювання праці - це потужний економічний інструмент, який може створити потужні механізми стимулювання для підвищення особистої ефективності.

На сучасному етапі розвитку України головним фактором мотивації працівників є отримання гарантованої заробітної плати, тому вітчизняні менеджери зазвичай розглядають систему стимулювання як інструмент, заснований на індивідуальних виплатах працівникам. Однак для провідних країн світу такий тип стимулювання не є основним способом. Міжнародні компанії часто використовують у своїй діяльності непрямі та нетрадиційні стимули.

Ефективність конкретного працівника головним чином залежить від особистих здібностей та особистих інтересів, а також його розуміння своєї ролі в колективних зусиллях. Для ефективної компанії ентузіазм працівників повинен базуватися на узгодженні інтересів компанії та працівників. Такі підприємства можуть повноцінно та ефективно використовувати здібності менеджерів для досягнення своїх цілей.

Згідно з попередніми дослідженнями, найкращим стимулом для працівників до ефективної роботи є справедлива оцінка завдання. Однак, якщо оцінка запізнюється або робота оцінюється за стандартами, незалежно від особистих результатів, ентузіазм працівників поступово буде знижуватися. Що стосується особливих винагород за досягнення чи інших матеріальних винагород, їх розмір не повинен бути секретом команди, щоб усі співробітники були впевнені, що ефективна робота, ініціатива та бажання співробітників настійно заохочуються керівництвом компанії. .

У той же час, незважаючи на всю ефективність та універсальність грошових стимулів, обмеження системи стимулювання матеріальними стимулами не принесе компанії очікуваних результатів. Варто зазначити, що співробітники компанії - це люди з різними життєвими цінностями та потребами. Крім того, матеріальні заохочення розраховуються на основі результатів виконаної роботи, і

навіть люди, що займають одне і те ж становище в ієрархії, можуть змінюватися. Усе це, як правило, викликає невдоволення і мало впливає на створення здорової атмосфери в колективі [56, с.45].

Нематеріальні стимули включають низку аспектів - від самомотивації працівників та оцінки колег до внутрішньої атмосфери компанії, можливостей проявити себе у всіх аспектах компанії та можливостей дізнатися корисні речі для працівників. Персонал. Нематеріальні стимули можуть застосовуватися до конкретних працівників або здійснюватися побічно. Останнє включає організацію спільних ділових заходів та надання різноманітних пільг, так званих соціальних пакетів. Сьогодні соціальні пакети - це один із найефективніших способів мотивації працівників: наприклад, організація безкоштовного харчування, медичне страхування, оплата транспорту та мобільного зв'язку, знижки за станом здоров'я або безкоштовний вхід до будинків для престарілих

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо класифікацію для застосування методів мотивації працівників у більшості випадків (рис. 1.2.).

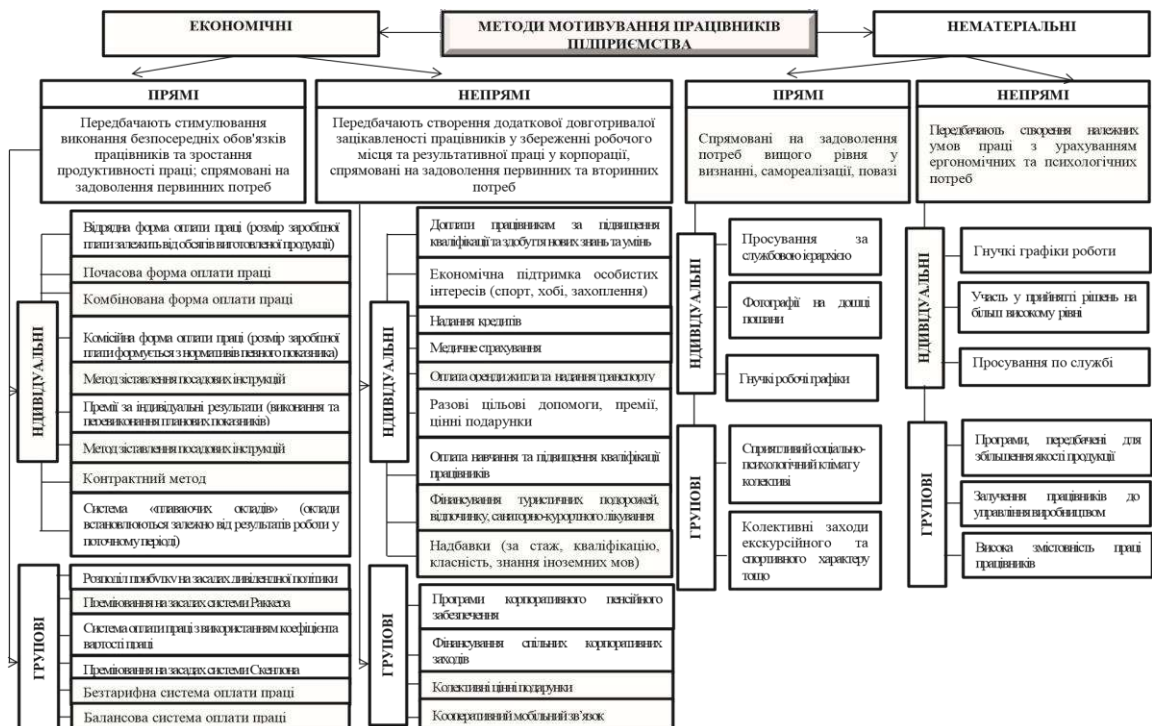


Рис. 1.2 – Методи мотивації працівників

Джерело: [Різнюк В.В.]

Як уже згадувалося раніше, гроші, безперечно, є потужною мотивацією для роботи. Однак слід зазначити, що ставлення людей до грошей та їх сприйнятливість до таких стимулів (грошові фактори становлять лише 40% усієї системи стимулювання, і більшість із них є нематеріальними стимулами) дуже різні. Крім того, найбільшою проблемою грошових стимулів є те, що грошові стимули за своєю суттю насичені, і люди незабаром звикнуть до нових і вищих рівнів виплат. Вчора рівень оплати праці, який спонукав його до отримання високих прибутків, швидко став звичним та втратив оберти [23, с. 71].

Для цього важливо враховувати не тільки якісні, але й кількісні характеристики праці, а також усі обставини, пов'язані з формуванням і розвитком мотивів поведінки. Таким чином, керівникові необхідно підібрати правильну систему мотивації для своїх підлеглих, враховуючи індивідуальний підхід до кожного працівника.

Система мотивації персоналу являє собою комплекс заходів, які спрямовані на внутрішні потреби й цінності працівників. Вони спрямовані не тільки на ретельність, ініціативність і бажання трудитися, але й до праці в цілому. Ще варто враховувати досягнення поставлених цілей у своїй діяльності, підвищення загальної ефективності організації, а також розвиток і вдосконалювання професійного рівня [14, с. 88].

Система мотивації персоналу складається із двох основних елементів:

1. Компенсаційна система, яка містить у собі наступні складові:

- страхування працівника;
- оплату праці;
- оплату за понаднормову роботу;
- оплату, рівнозначну одержуваному доходу;
- виплати при непрацездатності;
- відшкодування у випадку втрати робочого місця.

2. Не компенсаційна система, що включає в себе:

- постановку цілей, завдань і контроль їх виконання;

- пропозиція зайняти одну з лідируючих позицій;
- різного роду комплекси програм підвищення кваліфікації й самовдосконалення;
- заходи для задоволення своєю роботою;
- зімкнення й заохочення колективу за допомогою проведення кооперативів.

При цьому слід урахувати, що дана система не припускає ніяких виплат. існує наступна класифікація видів мотивації персоналу:

Матеріальна мотивація, яка припускає грошове заохочення, у якості послуг і матеріальних об'єктів. Вона може застосовуватися до одному або декільком працівникам, але не до всієї організації, оскільки є не настільки ефективним способом.

Нематеріальна мотивація, припускає визнання гідностей працівника, поліпшення робочих умов, підвищення продуктивності праці, визнання з боку колег і начальства й т.п. Вона застосовна не тільки до одного працівникові, але й усьому колективу, тому що сприяє формуванню відносин кожного співробітника в організації [41, с. 65].

Позитивна мотивація, яка ґрунтується на застосуванні позитивних стимулів. Негативна мотивація, протилежна позитивної мотивації.

Внутрішня мотивація спрямована на самостійний розвиток мотивації працівника, яка при здійсненні певних завдань приносить їм моральне задоволення. Разом з тим персонал може виявитися в пошуку вигоди, оскільки при внутрішній мотивації зовнішніх важелів, пов'язаних з мотивацією буває недостатньо, щоб одержати бажані блага.

Зовнішня мотивація може впливати на персонал позитивно або негативно й, в остаточному підсумку, приводить до необхідного результату. У ролі нагороди може виступати як задовільний результат, так і навпаки. Зовнішня мотивація персоналу призначено стимулювати й удосконалювати внутрішню мотивацію. Досягти це можливо тільки при постійній оцінці застосовуваних способів і за допомогою особливих методів.

Незважаючи на загальні схожі ознаки мотивації й стимулювання персоналу ці поняття все-таки слід розрізняти. Мотивацією праці - є спонукання працівника до ефективної діяльності. а стимулюванням - вважаються зовнішні впливи, надавані на працівника, щоб підвищити його продуктивність і змусити його працювати ще краще. Це значить, що мотивація спрямована на підняття внутрішнього бажання працівника, а стимулювання змушує його трудитися, якщо таке бажання відсутнє.

існують основні форми мотивації персоналу, які включають:

- Оплату праці персоналу;
- Моральне заохочення;
- Підвищення рівня кваліфікації й кар'єрний ріст;
- Формування довірчих відносин усього колективу;
- Система пільг (страхування здоров'я, оплата проїзду на роботу й назад, різні премії й доплати) [29, с .65].

Тому лише тоді, коли промислові підприємства формують ефективні методи стимулювання працівників та поєднують матеріальні та нематеріальні стимули для працівників, вони можуть забезпечити ефективне зростання корпоративної продуктивності та задовольнити власні економічні та нематеріальні потреби.

1.3 Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу морського порту

Для управління підприємством працівники є найціннішим ресурсом, оскільки вони є працівниками, які можуть постійно вдосконалюватися. Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів, що впливають на загальний розвиток підприємства. Високий ентузіазм підлеглих є одним з найважливіших внутрішніх факторів нинішніх керівників підвищення конкурентоспроможності їх діяльності.

Однак слід зазначити, що в сучасних умовах ентузіазм корпоративних працівників зазнав значних змін: порівняно з адміністративним управлінням, соціально-економічними та соціально-психологічними методами управління персоналом; поточною метою управління є співпраця між співробітниками та адміністративний відділ. Досягнення поставлених цілей [29, с. 65].

У загальному розумінні мотивація діяльності людини - це група зовнішніх та внутрішніх сил, які спонукають людину до активності, визначають поведінку та форму діяльності та роблять цю діяльність зосередженою на досягненні особистих цілей та організаційних цілей. Зв'язок між індивідуальною владою та поведінкою людини опосередковується дуже складною системою взаємодій, тому люди можуть по-різному реагувати на той самий вплив тієї самої сили. Поведінка та дії людини в свою чергу вплинуть на її реакцію, яка може змінити ступінь впливу та напрямок поведінки, викликаний цим впливом.

Варто зазначити, що існує різниця між поняттями "мотивація праці" та "мотивація праці", причому останнє має більш широке значення. Робота - це цілеспрямована діяльність людини, яка використовується для модифікації та адаптації природних об'єктів відповідно до їх потреб. Трудовий процес складається з трьох моментів: фактична робота, предмети праці та матеріали праці. Але трудова діяльність не обмежується трудовим процесом. Діяльність - це специфічна форма ставлення до навколишнього світу. Її змістом є зміна та трансформація доцільних інтересів на благо людей. Зміни включають цілі, засоби, результати та сам процес [31, с. 112].

Все більш очевидним стає те, що без ефективної системи стимулювання та стимулювання жодна система управління персоналом не може успішно функціонувати, що спонукатиме кожного працівника добре виконувати свої обов'язки та продуктивно працювати для досягнення конкретних цілей. Ключовим завданням людських ресурсів є розробка ефективних методів механізму стимулювання для поєднання інтересів працівників зі стратегічними цілями компанії.

На думку В.М. Гончарова, "Формування справді ефективного механізму стимулювання в системі управління персоналом компанії вирішить важливу практичну проблему дефіциту талантів - з одного боку, з іншого боку - підвищить рівень стимулювання працівників. Співробітники які виконують свої обов'язки Відповідальність за оснащення компанії працівниками необхідної кваліфікації, необхідного рівня освіти та потенціалу» [3].

На мотивацію праці впливають різні спонукальні фактори, такі як економічні стандарти та система добробуту, справедливий розподіл заробітної плати та доходів, умови та зміст праці, сімейні відносини, колективна робота, творчий потяг та цікава робота, самоствердження та постійний ризик [47, с 51].

Слід зазначити, що побудова хорошої системи стимулювання дозволяє повною мірою відіграти роль кожного працівника. Іншими словами, основною метою системи стимулювання є формування стимулів та умов праці, які працівники хочуть працювати для досягнення своїх цілей, тим самим покращуючи ефективність роботи підприємства. Відсутність у працівників готовності працювати, тобто відсутність мотивації, найчастіше призводить до деяких проблем, а саме: низької продуктивності та якості роботи, високої плинності працівників та нездатності залучити необхідних експертів.

Метою негативних мотивів є використання осуду та несхвалення, що призводить не лише до матеріального, але й до психологічного покарання. Працівник боїться покарання. Він намагається уникнути невдач. Невдача призведе до негативних емоцій, що призводить до небажання працювати в організації та страху нести відповідальність за певні рішення, обмежуючи тим самим розвиток організації. підприємство.

Це буде ефективніше, якщо негативні стимули застосовуватимуться відразу після того, як працівник вчинив небажану поведінку. Чим пізніше застосовуються негативні санкції, тим менший вплив на поведінку працівників. Розумне використання негативної мотивації (її справедливість та доза інтенсивності стимулу, конкретні обставини) може внести кращі зміни в трудову поведінку

працівників. Слід зазначити, що найменш ефективним способом мотивації співробітників є те, що керівник взагалі не реагує на результати роботи та результати, оскільки в цьому випадку працівники поступово втратять інтерес до роботи.

Отже, ефективність стимулюючих заходів в організації може бути досягнута шляхом забезпечення підсистеми управління для максимізації рівня організації роботи та рівня управління та мотивації працівників до саморозвитку для подальшого професійного зростання [35, с. 35; 88].

Для того, щоб справедливо оцінити кількість та якість роботи, вам потрібно використовувати важелі стимулювання таких продуктивних факторів праці, як навички працівників, місце роботи та складність, а також внесок у кінцевий результат. З цією метою існує багато видів заохочувальних виплат, включаючи: якість роботи, премії, надбавки високої інтенсивності та високу продуктивність, надбавки за особливо важливі та невідкладні роботи, надбавки за постійну службу, надбавки під тиск та особливі умови праці; фактори, що збільшення заробітної плати.

Здатність відповідальної особи за управління полягає у створенні заробітної плати з усіх видів виплат з метою досягнення кінцевої мети організації, і всі працівники мають більший інтерес до неї.

Для підвищення прибутковості підприємства потрібно підвищити ентузіазм працівників, що може дати:

- поліпшити ефективність роботи персоналу;
- швидко досягти корпоративних цілей;
- взаємозв'язок між результатами праці та зарплатою та нематеріальними стимулами;
- прозорість системи стимулювання;
- зменшити рух людей;
- вдосконалити психологічну атмосферу;
- вдосконалити командну роботу.

На сучасних підприємствах ми пропонуємо створення вдосконалених систем стимулювання для підвищення загальної ефективності загальної роботи. На додаток до матеріальних винагород для працівників, важливо запровадити та збільшити нематеріальні винагороди в деяких компаніях, оскільки співробітники повинні отримати більше визнання під час свят компаній, спортивних заходів та культурно-розважальних заходів. Це сприятиме лояльності організації, почуттю відповідальності та бажанню працювати більше.

Якщо більшість робітників - люди похилого віку, для них дуже важливо забезпечити не лише сьогоднішній добробут, а й стабільне майбутнє. Тому будуть потрібні заходи соціальної підтримки. Для молодих співробітників більш бажаними будуть заходи, спрямовані на здобуття більше знань, перспективи кар'єрного розвитку [24, с. 96].

Існує багато різних способів нематеріальної мотивації працівників. Ви можете відшкодувати кошти працівникам за відвідування семінарів та придбання професійної літератури. Хоча сьогодні проста вдячність є найефективнішим нематеріальним засобом мотивації. Коли керівництво не забуває про внесок працівників у справу і дякує їм, можна досягти значних результатів, не платячи жодної ціни. Без такого роду вдячності ви можете втратити ініціативу своїх співробітників.

Вартість нематеріального стимулювання, як правило, нижча, ніж вартість інших працівників. Нематеріальна мотивація є доповненням до матеріалу, але вона не може повністю його замінити. Враховуючи потреби найманих працівників, можна досягти високого рівня рентабельності виробництва, що компенсує понесені витрати.

Метою реалізації запропонованих рекомендацій є:

- поліпшити задоволення співробітників, отримуючи кращі розваги;
- збільшувати стосунки між працівниками, збільшуючи можливості корпоративного спілкування, розробляючи методи колективної роботи та залучаючи працівників до процесу спільного прийняття рішень;

- отримайте більше можливостей для безкоштовної освіти, просування по службі та самореалізації шляхом досягнення високих показників та участі у справах компанії, тим самим збільшуючи ріст, розвиток співробітників та вираження їх потреб;

- збільшити згуртованість команди;

- підвищувати прихильність працівників до роботи та бажання досягти корпоративних цілей;

- розвивати людські ресурси.

Встановлення нематеріального механізму стимулювання персоналу матиме позитивний вплив на ефективність праці, що, в свою чергу, впливатиме на всі процеси та результати діяльності підприємства, тим самим покращуючи прибутковість виробництва підприємства.

Відсутність чіткого розмежування між внутрішніми мотивами та зовнішніми мотивами це не зменшить, але збільшить важливість його аналізу. Якщо мотивацію розглядати як спонукальний фактор у процесі, що впливає на поведінку людини, то теоретично її можна розділити на шість стадій, одну за одною, а саме [30, с. 19]:

I фаза-потреба проявляється як відчуття відсутності чогось. Цей недолік очевидний, і вони повинні бути задоволені.

Другий етап - існування потреби вимагає певної реакції людини. Люди можуть прагнути усунути потреби різними способами: задовольняти, придушувати та не звертати уваги. Але в більшості випадків потрібно щось зробити, виконати і вжити певних заходів.

Третій етап - людина вирішує, що їй потрібно спеціально прийняти і зробити для задоволення потреб.

Четвертий етап - На цьому етапі прагнеться досягти мети [41, с.66].

П'ятий етап - після певних зусиль людина отримує те, що їй потрібно для задоволення, або те, що вона може обміняти на те, що хоче. На цьому етапі,

наскільки людська реалізація відповідає очікуваним результатам. Відповідно до цього влада буде ослаблена, збережена або посилена.

Шостий етап - за ступенем задоволення потреб, розміром винагороди та адекватністю докладених зусиль, людина припиняє працювати до появи нової потреби або продовжує шукати заходи для задоволення існуючих потреб.

Мотивація працівників повинна бути комплексною і систематичною. Мотивацію працівників слід розглядати не лише як окрему функцію управління, але як невід'ємну частину, як підсистему корпоративної культури. Ефективність роботи залежить від мотивації. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Трапляється, що людина дуже зацікавлена у досягненні високих результатів під впливом внутрішніх та зовнішніх мотивацій, але на практиці результати будуть набагато гіршими, ніж у людини, яка не мотивована ефективно працювати [59, с. 59; 81].

Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами пов'язана з тим, що на результати роботи впливає багато інших факторів, таких як навички співробітників, професійні здібності та навички, правильне розуміння завдання та зовнішнє середовище. Неоднозначність цих відносин піднімає головне питання для керівництва: як оцінити результати діяльності працівника і як винагородити його? Якщо рівень зарплати пов'язаний лише з результатами роботи, це знизить моральний дух працівників, які мають нижчі оцінки, але виявляють старанність і працюють більше. З іншого боку, якщо працівник отримує лише винагороду "доброї волі", не враховуючи повністю справжні результати своєї роботи, це може бути несправедливо по відношенню до інших працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика порту «Південний»

Морський порт «Південний» - торговельний морський порт в місті Южне, на чорноморському узбережжі, в акваторії Малого аджалицького лиману. Найбільший і найприбутковіший порт України; за даними American Association of Port Authorities у 2015 р. займав 91-ше місце (48 582 тис. т) за загальним вантажообігом серед портів світу. Відповідно до Закону України «Про морські порти України» функції адміністрації морського порту виконує Південна філія державного підприємства адміністрації морських портів України. Порт «Південний» був утворений 29 липня 1987 року [62, с .34].

В травні 2017 року адміністрація ДП "МТП «Південний» і компанія China Harbour Engineering Company (CHEC) підписали контракт про днопоглиблення морського підхідного каналу та операційної акваторії причалів № 5-6 порту «Південний» з 19 м до 21 м. Проект планується завершити в 2019 році. Це дозволить порту приймати великотоннажні судна і завантажувати їх до повної осадки. У зв'язку з цим на адресу «Південного» звучали обвинувачення в порушенні антимонопольного законодавства, оскільки днопоглиблення ставить цей порт в більш вигідне становище на транспортному ринку, ніж інші порти регіону. У 2018 році підрядник аМПУ китайська компанія CHEC достроково завершила днопоглиблення акваторії порту в рамках реалізації меморандуму про співробітництво між аМПУ, MV Cargo та Cargill.

17 січня 2017 року заступник міністра інфраструктури України Володимир Омелян розпорядився до 29 квітня 2017 року перейменувати назви держпідприємства, установ і об'єктів інфраструктури, які мають символіку комуністичного режиму, а також назви яких містять русизми чи викладені

недержавною мовою. 17 квітня 2019 року Кабінет Міністрів України перейменував порт «Южний» у «Південний».

Наразі порт знаходиться в державній власності України; адміністрація морських портів України, яка управляє портом, - державне підприємство, підпорядковане Міністерству інфраструктури України.

У 2013 році порт перерахував податків і зборів до бюджетів різних рівнів на суму близько 500 000 000,00 гривень.

1 листопада 2016 року в ході брифінгу міністр інфраструктури України Володимир Омелян заявив, що морський торговельний порт «Південний» передадуть у концесію не раніше 2019-2020 року.

Навесні 2018 року було розпочато підготовку попереднього техніко-економічного обґрунтування (пре-ТЕО) для передачі ДП "МТП «Південний» в концесію. «Вихід держави зі стивідорної діяльності є вирішеним питанням. Цей процес повинен відбутися в усіх портах. Реалізація концесійного проекту в порту „Південний“ є одним з найперспективніших проектів», - заявив керівник адміністрації морських портів України (аМПУ) Райвіс Вецкаганс.

В липні 2018 року в ЗМі з'явилася інформація, що Міністерство інфраструктури України (МіУ) планує ліквідувати держпідприємство "МТП «Південний» після передачі його в концесію. У такому випадку весь персонал підприємства підлягає поетапному скороченню.

Це викликало протести трудового колективу ДП "МТП «Південний», який налічує понад 2700 працівників. 4 жовтня з ініціативи профспілки підприємства в порту відбулася зустріч працівників «Південного» з представниками аМПУ і МіУ. Співробітники підприємства висловили стурбованість можливою перспективою звільнення. У відповідь керівник аМПУ Райвіс Вецкаганс пообіцяв зробити процес роботи над проектом концесії максимально прозорим і залучати профспілку підприємства до засідань робочої групи з підготовки ТЕО.

Довжина причальної лінії складу 5,5 кілометрів, глибина досягає 20 метрів. До порту примикають залізничні станції Берегова, Хімічна і Промислова.

Станом на липень 2018 року проект будівництва зернового терміналу в морському порту «Південний» реалізований на 80 %.

В березні 2019 року адміністрація морських портів України (аМПУ) і компанія "Дельта Вілмар СНД" підписали зміни до меморандуму і визначили пріоритетні заходи щодо реалізації чергового проекту державно-приватного партнерства в порту Південний [27, с .58].

Планується, що приватні інвестори побудують новий причал №37, завод з переробки сої, складські та перевантажувальні потужності для перевалки наливних і сипучих аграрних вантажів. Держпідприємство, в свою чергу, проведе днопоглиблювальні роботи для створення операційної акваторії та підхідного каналу до нового причалу.

На теперішній час він виконує завантажувальні, розвантажувальні, допоміжні, переробні і транспортні функції. Крім того, порт надає послуги з відпочинку в санаторії-профілакторії «Портовик» та літній база відпочинку «Лагуна».

Основні напрямки вантажопотоків: Чорноморський і Середземноморський басейн, США, Латинська Америка, Близький Схід, Південно-східна Азія.

ГП "МТП "Південний" оперує причалами №№5-9 і №38 морського порту "Південний". У причалів ухвалюються судна дедвейтом до 200 тис. тонн.

Характеристика причалів, що перебувають у користуванні підприємства: №5 - довжина 348,5 м, глибина 19 м; №6 - довжина 348,5 м, глибина 19 м; №7 - довжина 215 м, глибина 14 м; №8 - довжина 285 м, глибина 15 м; №9 - довжина 293 м, глибина 15 м.

Підприємством переробляються навалювальні й генеральні вантажі: вугілля, окатиші, залізорудний концентрат. Перевантажувальний термінал обладнано двома стакерами, двома вагоноперекидачами для розвантаження вагонів, системою конвеєрних ліній з галереями й естакадами. Пропускна здатність підприємства - 4,37 млн. тонн вантажів у рік.

Для зберігання й нагромадження вантажів використовується 192,3 тис. м складської площі. Площа приналежних підприємству складів відкритого зберігання - 190 тис. кв. м. Площа складів закритого зберігання - 2,3 тис. кв. м.

На причалах порту розміщено 41 портальний кран вантажопідйомністю 40-84 тонни, є також 4 мобільних крана вантажопідйомністю 40 тонн.

Для обслуговування транспортних судів є свій портовий флот, до складу якого входить 9 судів різного призначення: 5 буксирів потужністю 1200-5600 л.с., 1 робочий катер, 1 несамохідний плавкран, 1 несамохідна наливна баржа, 1 плавуча майстерня.

МТП "Південний" з'єднаний із сухопутними транспортними коридорами через залізничну станцію "Берегова" Одеської залізної дороги й мережа автодоріг порту.

В 2018 році МТП "Південний" побільшав вантажообіг у порівнянні з попереднім роком на 6,3% - до 12,3 млн. тонн.

В 2017 році на причалах госстивидора перероблено 11,6 млн. тонн вантажів (77% річного плану), в 2016 році - 12,317 млн. тонн вантажів.

У фінплані ГП "МТП "Південний" на 2018 рік заплановані капітальні інвестиції в обсязі 810,599 млн. грн, у тому числі на капітальне будівництво - 158,3млн. грн, закупівлю техніки й устаткування - 528,389 млн грн, реконструкцію й модернізацію - 89,45 млн. грн, капітальні ремонти - 34,46 млн грн.

З проведенням реорганізації в морській галузі України, що відбулась відповідно до Закону України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI, причали порту, акваторія та ще ряд об'єктів були передані на баланс Державному підприємству «адміністрація морських портів України» (далі аМПУ).

Державне підприємство «Морський торговельний порт «Південний» (далі ДП «МТП «Південний») здійснює свою діяльність на 6 причалах аМПУ.

Наявність сучасної перевантажувальної техніки, потужного портового флоту, мережі залізниць та автомобільних доріг забезпечує високу інтенсивність переробки вантажів [79, с. 65].

ДП «МТП «Південний» перевантажує навалювальні вантажі (вугілля, різні види руди, зернові та інші), метал, чавун, наливні вантажі (каустична сода).

Вантажопереробка ДП «МТП «Південний» у 2018 році це становило 11 580 700 тонн, що становило 76,7% від плану того року та 94% попереднього року. Через значне зменшення обсягу переробки транзитних вантажів в українських портах план переробки вантажів не був виконаний. Крім того, з 2016 року експорт залізної руди в Україну значно зменшився, що посилює конкуренцію між державними портами та приватними перевантажувальними компаніями за існуючі вантажопотоки, що серйозно вплинуло на ефективність переробки вантажів нашої компанії. З метою покращення вантажопідйомності та конкурентоспроможності підприємств у 2018 році були введені нові складні ставки, пов'язані з операціями з переробки вантажу, а різниця в цінах на експорт та переробку прибережної руди, введена в 2016 році, буде продовжувати застосовуватися. Тарифи на перевалку залежать від збільшення обсягу переробки.

Крім того, виробничі підрозділи включають: опалення, електроенергію, комунікації, гаражі (186 обладнання, 47 з яких виведені з експлуатації, у тому числі 15 для мобілізації) та всі споруди, необхідні для їх експлуатації; інформаційно-обчислювальні центри, портові зони, технічне обслуговування та будівництво управління, логістична база.

Чистий прибуток ІСС "Південний" у 2019 році становив 1522,4 млн. грн., що становило 73,1% річного плану звіту та 86,9% за аналогічний період минулого року.

Таблиця 2.1 – Структура чистого доходу ДП «МТП «Південний»

Види діяльності	Факт 2019	План 2020	Факт 2020	% виконання плану	% до факту 2019
Чистий дохід від реалізації (тис. грн.), в т. ч.:	1 751 589	2 081 435	1 522 480	73,1	86,9
Навантажувально-розвантажувальні роботи	1 515 929	1 884 803	1 260 903	66,9	83,2
Зберігання вантажів	74 630	48 550	60 578	124,8	81,2
інші роботи з вантажами, не портові роботи	29 570	26 554	29 287	110,3	99,0
Портовий флот	105 198	97 561	143 109	146,7	136,0
інші збори основної діяльності	3 773	4 937	3 754	76,0	99,5
інші доходи	22 489	19 030	24 849	130,6	110,5

Примітка: схематизовано автором

На зменшення чистого доходу відносно факту 2016 року вплинуло зменшення вантажопереробки та введення в дію зменшених в доларах США комплексних ставок, пов'язаних з навантажувально-розвантажувальними роботами.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники за 2019-2020 рр.

Показники	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення плану 2020р., %	
		факт	план	факт	план	до факту 2019р .	до плану 2020р.
Вантажопе реробка	тис. тн.	15 069,5	15 300	12 317,2	15 100	100,2	98,7
Доходи всього	тис. грн	2 555 277	2 295 306	2063446	2 247 891	88,0	97,9

Продовження табл. 2.2

Чистий дохід	тис. грн	2 172 548	2 178 810	1 751 589	2 081 435	95,8	95,5	118,8
Витрати всього	тис. грн	1 782 595	1 440 906	1 482 733	1 465 341	82,2	101,7	98,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	809 631	942 245	841 508	958 120	118,3	101,7	113,9
Податок на прибуток	тис. грн	230 124	194 531	145 960	181 001	78,7	93,0	124,0
Чистий прибуток	тис. грн	772 682	854 400	580 713	782 550	101, 3	91,6	134,8
Сплата до державного бюджету	тис. грн	763 841	939 583	990 344	942 788	123, 4	100,3	95,2

Примітка: складено автором за даними підприємств

Розрахунок доходів від основної діяльності проведено на підставі запланованої вантажопереробки. На теперішній час основна номенклатура вантажів ДП «МТП «Південний» - залізрудна сировина та вугілля.

Тарифна політика підприємства, на базі якої розраховувався план доходів на 2019 рік, ґрунтується на тарифах 2018 року та діючих з 01.01.2019, а також фактичних середніх ставок на послуги суден портофлоту за квітень 2018 року в доларах США в розрахунку на 1 т. вантажу. ДП «МТП «Південний» при розрахунках доходів з основної діяльності використовує тарифи (ставки) у

доларах США, що дозволяє підприємству і вантажовласникам чітко формувати свою тарифну політику та не здійснювати постійні перерахунки тарифів (ставок) при збільшенні будь-якої їх складової. Доходи від основної діяльності на 2017 рік в сумі 2 059 205 тис. грн складають 91,6% від загальної суми всіх доходів і розраховані за ставками в валюті та перераховані за курсом 27,2 грн./дол. США.

Таблиця 2.3 – Фонд оплати праці на МТП «Південний»

Найменування	2020 р. всього	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Зарплата всього	388 990	91 227	103 278	97 250	97 235
Додаткові виплати	97 280	18 560	38 875	21 320	18 525
Фонд оплати праці	486 270	109 787	142 153	118 570	115 760

Джерело: [Звітність підприємства]

До фонду оплати праці входить 3 415 тис. грн., запланованих на оплату праці при виконанні робіт з капітальних інвестицій власними силами.

На 2020 рік витрати на оплату праці заплановані в сумі 490 355,0 тис. грн. (в т.ч. лікарняні – 7500 тис. грн), що складає 109,8 % до плану 2017 року та 107,3 % до факту 2019 року. Зростання пояснюється збільшенням плану вантажопереробки відносно факту 2019 року, плануванням витрат по мобілізації (з 2018р. дані витрати не компенсуються з бюджету) та збільшенням посадових окладів і тарифних ставок. Витрати на оплату праці керівника розраховані виходячи із посадового окладу, встановленого МіУ на виконання постанови КМУ від 19.05.1999 №859 зі змінами.

Таблиця 2.4 – План структури чисельності та заробітної плати працівників підприємства

Категорія	Середня зарплата, грн.				% гр 5/гр.4	Середньооблікова чисельність, чол.				% гр 10 /гр.9
	Факт 2018 р.	План 2019р	Факт 2019р	План 2020р.		Факт 2018р	План 2019р	Факт 2019 р	План 2020р	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
іТП	1268 5	1444 6	1697 9	1614 5	95,1	914	880	875	885	101,1
Робочі	1267 2	1459 1	1496 0	1565 8	104, 7	1553	1550	1590	1568	98,6
у т.ч. докери	2201 7	2590 1	2520 2	2700 3	107, 1	372	370	370	365	98,6
МОП	5134	5524	6154	6352	103, 2	245	260	260	265	101,9
Всього	1199 5	1366 7	1476 9	1490 9	100, 9	2712	2690	2725	2718	99,7

Примітка: складено автором на підставі даних підприємства

На 2021 рік заплановано відрахувань на соціальні заходи в сумі 107 262,0 тис.грн., що складає 22 % до фонду заробітної плати. Зменшення даного показника на 19,5 % до факту 2015 р. пов'язано зі зменшенням ставки ЄСВ згідно з Законом України від 24.12.2015 № 909- VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016р.». До плану 2020р. та факту 2020 р. зростання на 9,1% та 3,3% відповідно, що пов'язано зі збільшенням заробітної плати.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу персоналу в порту

Головним напрямом стратегії управління персоналом є забезпечення ефективної мотивації праці, яка сприяє реалізації економічних і соціальних цілей підприємства та особистих цілей працівників.

На жаль, у працівників немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал не готовий брати на себе відповідальність у ході ухвалення рішень та їх виконання [55, с. 85].

Основним змістом механізму стимулювання використання ресурсів в морському порту є: вдосконалення системи оплати праці, визначення співвідношень погодинних ставок різних типів портових працівників відповідно до рівня кваліфікації портових працівників; поліпшення внутрішніх виробничих умов заробітної плати; впровадження гнучка зайнятості та гнучка система заробітної плати; вдосконалення заробітної плати Нормативи колективних переговорів та захист доходів працівників; вдосконалення стимулюючого коригування рівнів заробітної плати між посадами та перехресними кваліфікаціями для досягнення обґрунтованої компенсації; впровадження принципу гласності, визначення надбавок, доплати та премії за виробничі показники; встановити соціальні пакети; вжити заходів щодо підвищення інтенсивності заробітної плати Частка витрат на оплату праці в операційних витратах; запровадження заходів соціального захисту заробітної плати для запобігання інфляції тощо.

Система стимулювання є ключовим фактором підвищення ефективності праці у розвитку економічної діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки України запровадження ефективної системи стимулювання працівників, включаючи компенсацію, може принципово змінити систему управління

організацією та покращити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість [24, с. 17; 75].

У дослідженні запропоновано інструменти управління для визначення того, як маніпулювання певними характеристиками мотивації праці (автономність, соціальні відносини, навантаження тощо) вплине на мотивацію працівників до підвищення ефективності роботи.

Методологічна основа визначення впливу різних компонентів системи стимулювання персоналу на ефективність корпоративної діяльності досягається шляхом кореляційного регресійного аналізу, результати яких наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати економіко-математичного моделювання параметрів системи мотивації персоналу на МТП «Південний»

Залежна змінна	Незалежні змінні	Статистичні параметри змінної		Статистичні параметри моделі
		Коефіцієнт	Р-значущість	Р-квадрат
Внутрішнє задоволення	Константа	0,071	0,0001	0,757
	Зважене задоволення винагородами	0,786	0,005	
Зовнішнє задоволення	Константа	-0,211	0,110	0,821
	Зважене задоволення винагородами	1,151	0,010	
Внутрішня мотивація	Константа	0,391	0,045	0,854
	Соціальні взаємини	0,271	0,054	

	Внутрішнє задоволення винагородою* Значущість*Зростання потреб	0,362	0,0001	
Зусилля	Константа	-0,0571	0,004	0,884
	Загальна мотивація + Задоволення винагородами	0,511	0,006	
Ефективність	Константа	0,015	0,070	0,815
	Зусилля	1,011	0,002	

Використання запропонованих методичних підходів дозволяє оцінити дієвість окремих інструментів управління мотивацією персоналу, що дає змогу користувачу контролювати рівень задоволеності характеристик роботи, а потім за допомогою рівнянь регресії визначити їх вплив на мотивацію та ефективність.

Практична значущість та відмінність від існуючих запропонованої методології визначення впливу окремих складових системи мотивації персоналу на його ефективність полягає в тому, що вона може бути використана як засіб фінансового управління, який дозволяє впливати на зусилля та ефективність персоналу шляхом зміни нематеріальних інструментів мотивації.

Важливим завданням керівництва при формуванні механізму реалізації завдань фінансової стратегії розвитку є вибір відповідного інструментарію та технологій, що забезпечують посилення впливу мотивації персоналу і на цій основі, – підвищення продуктивності праці [41, с. 65].

Варто відмітити, що при створенні концепції мотивації на підприємстві важливого значення набуває застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. В основі матеріального й морального стимулювання

має знаходитись об'єктивний критерій оцінки діяльності кожного з працівників. Зазначимо, що В. Міщенко запропонував такі напрями та завдання мотивації:

- досягнення (полягає в тому, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їхні пропозиції та ініціативу) [54, с. 98];

- система участі (полягає в тому, щоб давати змогу працівникам брати участь і поділяти успіх у діяльності підприємства, що є й їхнім успіхом);

- навчання (полягає в тому, щоб готувати спеціалістів до вирішення стратегічних завдань розвитку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання);

- відданість (полягає в тому, щоб дати можливість працівникам бачити переваги роботи на підприємстві; корпоративна культура (полягає в тому, щоб створити атмосферу, за якої працівники структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від праці) [47, с. 80];

- винагорода (полягає в тому, щоб надавати справедливую оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів);

- мотивація організацією та управлінням (полягає в тому, щоб створювати комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління);

- визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок) [56, с. 438].

Варто зазначити, що у загальному випадку мотивація включає моральну та матеріальну сторони заохочення. Обидва компоненти важливі, але більш вагомими та переконливими для учасників економічних відносин є матеріальні стимули. У такому випадку зацікавленість полягає в тому, щоб мінімізувати або, іншими словами, оптимізувати витрати грошових коштів на мотивацію, а інтереси об'єктів мотиваційного впливу, навпаки, зводяться до отримання максимальної матеріальної вигоди. В умовах обмеженості фінансових ресурсів та підвищених

рівнів ризиків для підприємства є особливо актуальним такий підхід до розподілу коштів, за якого будуть мінімізовані витрати на мотивацію обраних об'єктів мотиваційного впливу.

Тому, щоб отримати максимальний ефект від використання методів стимулювання та підвищити продуктивність праці, їх потрібно застосовувати в комбінації. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, оскільки використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої діяльності працівників для досягнення корпоративних цілей [41, с. 56].

Підводячи підсумок, можна сказати, що механізм стимулювання управління персоналом повинен включати інтереси працівників; відповідати бажанням працівників цілям компанії; підвищувати продуктивність праці; заохочувати співробітників проявляти ініціативу щодо вирішення власних проблем та корпоративних проблеми; покращити мікроклімат команди для задоволення основних потреб. Тому розробка ефективних механізмів стимулювання має стратегічне значення для організації.

Використання винахідливо встановлених механізмів стимулювання суттєво вплинуло на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. З огляду на світовий досвід стимулювання праці, можна сказати, що існує теоретична платформа для встановлення цього механізму, але він повинен враховувати результати моніторингу стимулів та адаптації до особливого менталітету праці українців, країни.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу

Мотивація праці - одна з проблем, і вирішення проблем завжди викликало занепокоєння у світовій практиці. Теорія та практика побутового стимулювання праці, як правило, зводиться до заробітної плати, що обчислюється за фіксованими ставками та неефективними. Тому при формуванні системи стимулювання праці підприємств, особливо великих підприємств, необхідно використовувати накопичений досвід у світовій практиці [56, с. 82].

З різних моделей системи мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинутих країн як найбільш відмінні моделі можна віднести моделі Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції.

Характерною рисою японської моделі є те, що зростання продуктивності праці пов'язаний із зростанням рівня життя, включаючи заробітну плату. З метою заохочення підприємницької діяльності держава не вживала серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням соціальної власності. Існування цієї моделі можливо лише тоді, коли всі члени суспільства з почуттям національної ідентичності мають високий рівень розвитку, національні інтереси перевищують конкретні особисті інтереси і люди готові принести певні матеріальні жертви заради національних інтересів. Добробут країни.

Порівняно з іншими промислово розвиненими країнами, система стимулювання праці в Японії є досить гнучкою. Традиційно це було створено з урахуванням трьох факторів: професіоналізму, віку та досвіду. Виходячи з цих факторів, заробітна плата робітників, інженерів та керівників нижчих та середніх ланок виконується на тарифній сітці, за допомогою якої заробітна плата (умовно-постійна частина заробітної плати робітників) визначається як сума трьох частин

виплати: кваліфікація та навички характеризуються категоріями та категоріями [11, с. 90].

Модель стимулювання праці в США заснована на всебічному заохоченні підприємницької діяльності та збагачує найактивнішу частину населення. Модель базується на соціальних та культурних особливостях країни - громадськість стурбована досягненням особистого успіху кожного та високим рівнем економічного добробуту.

Система стимулювання праці в США базується на заробітній платі. Найпоширенішими є різні модифікації системи погодинної оплати праці, зі стандартизованими завданнями, доповненими різними формами премій.

В даний час однією з найпоширеніших форм компенсації первинних та середніх працівників у США є заробітна плата, яка поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому випадку щоденний дохід працівника визначається як добуток погодинної ставки заробітної плати та кількості відпрацьованих годин. Якщо працівник не дотримується щоденних фізичних норм, робота триватиме до досягнення норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, оскільки на думку американських економістів, ці суми вже передбачені високою ставкою заробітної плати робітників і заробітної плати службовців. Помітною особливістю системи є простота нарахування доходів та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість компаній у США та інших країнах / регіонах, як правило, використовують систему, що поєднує компенсації та бонуси.

США користуються привілеями в оплаті праці старших керівників. США мають 22 заохочення для професійних чиновників та 11 стимулів для політичних службовців. Рівень заробітної плати вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результативності, відповідальності та відповідальності, а також зарплати на подібних посадах у приватному секторі. Для менеджерів премії дорівнюють 10-50% від основної зарплати, іноді виплачуються у розмірі 100%. Двом президентським преміям було призначено найкращим керівникам - 35% та 20% річної зарплати.

Гнучкість системи заробітної плати забезпечується регулярною атестацією працівників, і на цій основі визначається рівень заробітної плати працівників у наступному періоді. Як правило, заробітна плата переглядається кожні три місяці в перший рік роботи, а після одного року роботи - кожні шість місяців або раз на рік [25, с. 76].

Французька модель стимулювання праці характеризується різноманітними економічними засобами, включаючи стратегічне планування та конкурентне стимулювання, а також гнучку систему оподаткування. Його помітною особливістю є інтеграція стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє попит людей на товари та послуги та зменшує виробничі витрати.

У політиці заробітної плати французьких компаній є дві тенденції: індексація заробітної плати на основі вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Майже всі зарплати великих компаній враховують індекс споживчих цін, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип персоналізації заробітної плати у Франції реалізується, враховуючи рівень професійної кваліфікації, якість роботи, кількість інноваційних пропозицій та рівень плинності працівників.

Існує три основні шляхи реалізації принципу індивідуалізованої заробітної плати:

Для кожної роботи, що оцінюється за колективним договором, визначається мінімальна заробітна плата та "вилка" заробітної плати. Оцінка роботи кожного працівника стосується виконаної роботи, а не роботи працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Нормою трудового внеску працівників є кількість та якість їх роботи та їх участь у суспільному житті компанії;

Заробітна плата складається з двох частин: постійної, яка залежить від посади чи роботи, та змінної, що відображає ефективність працівника. Крім того, надаються премії за високу якість роботи та серйозну та відповідальну роботу.

Працівники активно беруть участь в обговоренні заробітної плати спеціального комітету;

На підприємствах реалізується така форма персоналізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж акцій компанії працівникам та виплата премій.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке партнерство між роботодавцями та робітниками. Це відображається в активній участі працівників у власності, прибутку та прийнятті рішень на підприємстві. В даний час у Великобританії є дві модифікації системи компенсації на основі прибутку: готівка та акції, які передбачають часткові виплати у формі акцій. Крім того, може бути використана система компенсацій, яка повністю залежить від прибутку компанії [35, с 87].

Що стосується британських компаній, то відповідно до індивідуальних або колективних договорів, крім встановленої заробітної плати, вони також запровадять розподіл прибутку, коли вони регулярно сплачуватимуть відповідну частку прибутку компанії. Відповідно до основи для розрахунку суми розподілу за допомогою системи розподілу прибутку, існують розподіл прибутку, участь у чистому доході, участь у товарообігу або створенні вартості, участь у капіталі праці та чиста участь у праці.

Пайова участь стосується використання частини особистих заощаджень працівників для оплати акцій компанії або облігацій, а також використання цих коштів для придбання основних фондів та оборотних коштів. Капітал, що бере участь, повинен передати частину прибутку (доходу) учасникам компанії, включаючи виплату у вигляді дивідендів або відсотків, корпоративних виплат або бонусів.

Частка праці уніфікована вищевказаними формами. Співробітники підприємства отримують дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка прибутку від участі в роботі та частка прибутку від вкладеного капіталу.

Практичне застосування цих нових моделей системи заробітної плати у Великобританії показує, що середній дохід працівника від розподілу прибутку

становить 3% від основної заробітної плати, і лише деякі компанії досягли 10% зарплати. Після впровадження системи дивідендів зайнятість зросла на 13%, а середня заробітна плата підприємств, що впроваджують цю систему участі, на 4% нижча, ніж у звичайних підприємств. У той же час участь у прибутку у формі розподілу акцій позитивно впливає на компанію та працівників, покращує ставлення працівників до роботи, створює хорошу атмосферу в компанії та стимулює вищу ефективність роботи. В результаті застосування системи участі можна очікувати значного підвищення продуктивності праці [43, с. 92].

Німецька модель мотивації праці заснована на тому, що її основою є людина, інтересом якої є бути вільною людиною та усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні означає розуміння інтересів суспільства та пошук свого місця в системі виробництва-споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Ринкова економіка в Німеччині називається соціальною економікою, оскільки держава створює умови для всіх громадян, придушує несправедливість і захищає всіх знедолених і безпорадних людей: безробітних, хворих, старих та дітей. Соціальна справедливість та солідарність є необхідними передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів до праці та соціального забезпечення є однією з найбільш ідеальних моделей, і це було відомо в історії економічної теорії. Ця модель забезпечує економічні вигоди та соціальне забезпечення.

У Німеччині заробітну плату визначають представники держави, профспілок та компаній. Головною вимогою його визначення є справедливість. У Німеччині тарифні ставки та заробітна плата працівників розглядаються як мінімальна гарантована винагорода за певну якість та кількість робіт. Рівень заробітної плати працівників у німецьких компаніях залежить від продуктивності та складності роботи, а також кваліфікації працівників. З метою підвищення продуктивності праці та особистих досягнень працівникам виплачуються премії [28, с. 27]. 60].

Шведська модель мотивації праці характеризується суворою соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь бідніших верств населення. Починаючи з 1950-х років шведські профспілки проводять так звану політику заробітної плати солідарності, переглядаючи колективні договори, засновані на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, звуження розриву між мінімальною та максимальною зарплатою [10, с. 73].

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькоприбуткових компаній знижувати свою заробітну плату нижче рівня, узгодженого в колективних переговорах. Це спонукає підприємців модернізувати виробництво або закрити компанії. Тому політика заробітної плати солідарності сприяє підвищенню прибутковості підприємств.

Розглядаючи найвідоміші закордонні моделі мотивації, можна виявити подібності та відмінності. Основним фактором, що їх об'єднує, є їх ефективність, про яку можна судити за рівнем економічного розвитку країни, в якій вони впроваджуються. Загальна форма моделі мотивації іноземної праці наведена в таблиці. 3.1.

Україна не може повністю відтворити жодної моделі. Їх реалізація залежить не тільки від побажань керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Найкраще запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цієї ситуації є американська, британська та французька моделі. Це пов'язано з тим, що вони поєднують в собі різноманітні важелі стимулювання і їх легше застосовувати у вітчизняних компаніях. Зокрема, впровадження елементів американської моделі покращить рівень задоволеності та якості роботи та допоможе значно заощадити виробничі витрати та збільшити виробництво без шкоди для якості. Однак його впровадження передбачає часті сертифікації та навчання працівників, що не кожна українська компанія може собі дозволити. Згідно з британською моделлю, прибуток компаній-учасниць значно підвищить

інтерес працівників до результатів їх діяльності, тим самим збільшуючи продуктивність та ефективність. Однак вимірювання навантаження кожного працівника (якщо не виробничої компанії) та його внеску в загальний результат може бути дещо складним. Крім того, не кожен працівник може інвестувати в цінні папери компанії. Буде важко виміряти навантаження кожного працівника (якщо не виробничої компанії) та його внесок у загальний результат. Крім того, не кожен працівник може інвестувати в цінні папери компанії. Буде важко виміряти навантаження кожного працівника (якщо не виробничої компанії) та його внесок у загальний результат. Крім того, не кожен працівник може інвестувати в цінні папери компанії.

Таблиця 3.1. Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
Сполучені Штати	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)

Продовження таблиці 3.1

Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Джерело: [wikipedia]

Подібно до англійської, французька модель також передбачає, що заробітна плата виплачується виходячи з обсягу виконаної роботи та участі працівників у прибутках компанії. Перевага французької моделі полягає в тому, що вона дозволяє компаніям легше витримувати коливання ринку, що дуже важливо для українських компаній, які змушені працювати в нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна використовувати лише на великих підприємствах. Крім того, його впровадження може ускладнюватися податковою системою України [30, с. 30; 43].

Подати заявку на японську, шведську та німецьку мови буде важко, оскільки українські компанії не готові до довічного працевлаштування, високого соціального забезпечення та домовленостей з усіма подібними компаніями про однакову зарплату.

У процесі засвоєння досвіду міжнародної мотивації праці необхідно звертати увагу на сферу управління персоналом в Україні. На цьому етапі при розробці системи стимулювання бракує матеріального стимулювання. Керівникам потрібно звертати увагу на оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, щоб всебічно охарактеризувати взаємозв'язок між їх оптимальною системою та місцевими традиціями управління та корпоративною культурою.

3.2 Розробка та впровадження нової концепції мотивації персоналу на підприємстві

Головною складовою діяльності підприємства є ефективність виконання роботи працюючого колективу. Тому з розвитком менеджменту, важлива увага надається управлінню персоналом.

Впровадженню концепції трудової мотивації персоналу передують декілька етапів, а саме:

Етап 1. Формування стратегії концепції. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів. Стратегія трудової концепції установи повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділяються завдання для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити кошти і час [23, с. 82].

Етап 2. Визначення найважливіших чинників результатів діяльності. На другому етапі визначаються найважливіші чинники, які впливають на якість процесу, тобто параметри трудового та соціального характеру, які є важливими для реалізації визначеної концепцією стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності результатів діяльності підрозділів та окремих працівників.

На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є ключові кількісні показники ефективності діяльності персоналу. Тобто, необхідно концентруватися тільки на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих «ключових». Кількість показників повинна бути обмеженою (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, відібрані показники повинні стимулювати співробітників на здійснення відповідних дій. Необхідно зазначити, що при впровадженні рекомендованої концепції можуть виникнути проблеми, на які слід звернути увагу при розробці основних індикаторів.

Сучасні умови діяльності висувають нові вимоги до якості менеджерів з персоналом, вимагаючи від них більш інтенсивної роботи, дорожечасом, володіння набором організаційних та психологічних якостей та забезпечення творчого методу роботи [37, с. 37; 60].

Тема лояльності як мотиваційного стану викликала інтерес багатьох науковців, більшість з яких є менеджерами та керівниками. Для того, щоб приділити увагу роботі наукових статей, автор обрав публікації вітчизняних учених, серед яких: Балабанова Л.В., Сардак О.В., К. Харський, Н. Самукіна та ін. У сучасних умовах управління лояльністю працівників слід розуміти як цілеспрямований вплив на фактори, що його формують, для забезпечення його подальшого розвитку та зміцнення. Запорукою формування лояльності співробітників до компанії є лояльність компанії до співробітників. [34, с. 90].

Вчений вважає, що лояльність має обов'язкові атрибути: чесність, пов'язана з об'єктом лояльності; лояльність; публічна демонстрація лояльності до чогось або когось; готовий попередити про небезпеку; готовий на жертви; пишається своєю компанією, для себе пишається кількістю працівників; бажання якнайкраще виконати завдання.

Лояльні працівники можуть забезпечити керівні посади компанії. У будь-якому випадку, у поєднанні з компетентним управлінням, правильними маркетинговими стратегіями та цінними товарами чи послугами, лояльні працівники є основою процвітання. Лояльні працівники ретельно захищають комерційну таємницю компанії. Вони завжди пильні, вони контролюють можливі загрози і зупиняють їх. Для лояльного працівника неможливо зрадити інтереси компанії, лояльний працівник використає всі резерви та ресурси для досягнення найбільших результатів на роботі. [42, с. 88]

Під лояльністю працівника розуміється бажання працювати краще, прагнення відповідати принципам організації, беззастережно сприяти досягненню її цілей, узгодження з одними вимогами та здатність приймати інші – ті, що раніше не були частиною уявлень про організацію. але це може бути можливим

тільки за умови створення організацією таких чинників, які будуть спонукати працівника не тільки приймати організацію як єдине ціле, а й зберігати вірність власним принципам, які формувались протягом тривалого часу, а за певних обставин і поступатись деякими з них.

До чинників, які повинна створювати організація власним працівникам для забезпечення певного рівня лояльності, відносяться такі:

- увага з боку компанії до працівника (інколи достатньо керівнику поцікавитись справами працівника, як це може миттєво змінити його ставлення до організації);

- минулий позитивний досвід роботи (дуже важливим є ще на стадії прийому працівника на вакантне місце докладніше зупинитись на ставленні фахівця до попередніх місць роботи, на взаєминах його з колишніми колегами; навряд чи озлоблений на весь світ кандидат проявить лояльність на новому місці);

- заохочення за досягнення працівника (нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не відмітить»);

- забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників (можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву на роботі дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації; привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися в організацію, але володіють інформацією про хороші перспективи в ній);

- виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все, цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет);

- чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання (малоймовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних

завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього відноситься постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і організація знову й знову міняє «курс» розвитку [31, с. 67].

На думку П. Мучинські важливими є такі чинники, що сприяють виникненню лояльності співробітника по відношенню до організації.

По-перше, це минулий досвід. Модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії – головний момент, на якому слід зупинитися при співбесіді з кандидатом. Якщо на минулому місці роботи він достатньо яскраво переживав почуття довіри, причетності до організації, то прояв подібного ставлення в новій організації більш імовірний (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувати в цього співробітника вірність організації, доведеться докласти значно більше зусиль.

По-друге, безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий чинник, як система особистих цінностей. Ці, сформовані з часом у безпосередній взаємодії, у конкретних життєвих ситуаціях переконання тепер визначають відносини людини й характер її взаємин. іншими словами, якщо людина твердо переконана, що професіоналізм і старанність не визначають успішність досягнень, а в професійному зростанні головне значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від неї поведінки, яка підтверджує зворотнє.

По-третє, надання уваги працівникові з боку організації – важливий чинник для формування лояльності працівника. Відчуття своєї значущості для організації сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але й прагненню «відплатити» їй довірою. Роль людського чинника переоцінити неможливо – працівники окрім виконання своїх професійних обов'язків включені ще й у систему організаційних відносин. Працівник не відразу стає лояльним до організації, у яку тільки що влаштувався на роботу. Організація повинна продемонструвати певні засади й

умови, завдяки яким у працівника формується уявлення про ступінь довіри організації, а як наслідок, і виникнення лояльності [12, с. 83].

Необхідно враховувати значну роль індивідуальних переконань у формуванні лояльності працівника. Для кожного працівника значущими для виникнення в нього довірливого ставлення до організації будуть різні моменти й чинники. Для одного важливим виявиться те, що керівництво завжди особисто поздоровляє його з днем народження, для іншого – складання робочого графіка з урахуванням його побажань або завжди вчасно видана заробітна плата й регулярні матеріальні заохочення, для третього – близькість керівника «до народу», його чарівливість і вміння завжди підняти настрій тонким компліментом або енергійним напуттям. При такому зверненні працівник сам прагнутиме його виправдати. Тут повинен бути взаємний обмін прихильністю, позитивне сприйняття один одного. Працівник так само повинен іти назустріч організації, а організація повинна піклуватися про нього.

Якщо в організації панує сталевата атмосфера жорстких правил зі зневажанням непрофесійної складової роботи й прагненням за всяку ціну, навіть ціною самого працівника, добитися поставленої мети, навряд чи працедавець зможе розраховувати на самовідданість свого колективу й готовність кинути «і у вогонь, і у воду». а відданість компанії передбачає саме це [25, с. 84].

Наступна умова виникнення довіри до компанії – це необхідне *відчуття гордості* з боку працівника у зв'язку з приналежністю саме до цієї організації. Відчуття гордості за досягнення організації, розуміння перспектив її розвитку завжди супроводжується бажанням належати саме до цієї групи, а не до іншої, а також прагненням володіти тим же потенціалом, який міститься саме тут, а не в іншому місці.

На жаль, сучасна ситуація в нашому суспільстві на перше місце ставить матеріальні чинники формування лояльності. Тому працівники, які регулярно не одержують заробітну плату, навряд чи зможуть підтримувати в собі добре ставлення до організації, не дивлячись на всі додаткові нематеріальні заохочення.

Можна сказати, що лояльність до організації на 99% ґрунтується на відповідності оплати праці його результатам, на хорошій і структурованій організації.

До показників лояльності з боку працівника по відношенню до організації можна віднести такі ознаки: 1) зацікавленість у діяльності організації; 2) любов до своєї справи; 3) прагнення підвищити свій професійний рівень; 4) творчий підхід до роботи; 5) ініціативність; 6) готовність відстоювати свою позицію, якщо є впевненість в тому, що вона правильна.

У свою чергу, лояльність працівників пов'язана з їх мотивацією та безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності. Лише обізнані працівники будуть працювати на благо компанії, часто за рахунок свого здоров'я, часу та особистого життя. Лояльність співробітників можна оцінити за такими характеристиками: вислуга років; відсутність покарання; поява ініціативи та турботи працівників про компанію; участь у соціальному житті компанії [24, с. 94].

досвід роботи:був відомий як,, Чим більше працівник працює у компанії, не шукаючи нової роботи, тим він лояльніший.

Без штрафу: Той факт, що працівники не мають адміністративних порушень, може свідчити про їх лояльність.

Виникнення ініціативи працівників та турботи про компанію:Співробітники підприємства публічно висловлюють свої думки та висувають нові ідеї та проекти. Вони часто мають на увазі необхідність співпраці з керівництвом і кажуть: "Наша компанія (компанія, компанія)", "Ми вирішуємо", "Наші досягнення".

Участь у суспільному житті компанії:Згідно з спостереженнями, віддані службовці готові виконувати додаткові соціальні функції, але не мають наміру отримувати додаткову компенсацію. [14, с.59]

Слід зазначити, що формування лояльності досягне. Формування лояльності - це не стільки результат реалізації певного плану, скільки результат результату продуманої політики компанії, а дзеркальне відображення керівництвом компанії своїх працівників.

Підвищення внутрішньої лояльності досягається більшими зусиллями компанії, ніж зовнішні впровадження. За словами Павла Ципіна, основними факторами підвищення внутрішньої лояльності можна вважати:

Чесність управління. Незалежно від труднощів, з якими стикається компанія, правдива і своєчасна інформація про неї залишить позитивні враження на працівників і, як правило, змусить їх схилитися до керівництва. Довіра є найважливішим фактором підвищення лояльності.

Контроль за працівниками. Навіть найдисциплінованіші працівники не можуть це контролювати. Знання його діяльності буде перевірено, що змусить його бути вимогливим до себе та наполегливо працювати, щоб краще виконувати свої обов'язки. Але тут дуже важливо забезпечити невідворотність перевірки.

Справедлива винагорода. Хоча справедливість - це досить суб'єктивне поняття, все ж існують деякі загальні поняття. Досить багато співробітників вважають, що їх політика компенсацій несправедлива, і їх лояльність поступово буде знижуватися - доки інформація не буде "просочитися" до конкурентів.

Досить завдання. Чіткість та достатність здібностей та кваліфікації працівника у виконанні завдання підвищить його задоволеність його роботою та повагу до компанії та її керівництва (незалежно від позиції працівника в ієрархії компанії).

Розподіліть робочий час розумно. Надмірне та необгрунтоване навантаження та безперервна обробка навіть самих мотивованих працівників швидко втратять лояльність.

Виробничі відносини в колективі, керівництво. Дружні та дружні стосунки можуть заповнити багато недоліків у роботі та сприяти зростанню лояльності працівників [45, с. 65].

Чим вища лояльність корпоративного персоналу, тим вища ефективність самої компанії. За спостереженнями, команда стала своєрідною «сім'єю», а компанія - своєрідним домом. Тому не дивно, що більшість менеджерів та менеджерів вимагають підвищення лояльності співробітників. Можна сказати, що

лояльність - це двостороння дорога: керівники та співробітники повинні дотримуватися встановлених правил і бути ввічливими один до одного в процесі досягнення спільних цілей компанії.

Управління лояльністю персоналу - це процес, що дозволяє компанії оптимізувати наявні кадрові ресурси та підвищити ефективність роботи компанії за рахунок підвищення якості роботи та інклюзивності працівників у компанії, тобто формування високого ступеня лояльності працівників. Згідно з результатами досліджень О.В. Мякінченка, метою є безпосереднє вивчення поширеності програм управління лояльністю працівників на підприємствах. Найчастіше застосовуваний метод управління лояльністю персоналу пов'язаний із задоволенням працівників [28, с. 72].

Формуючи правильну систему управління лояльністю співробітників, організації можуть впливати на їх поведінку, впливаючи тим самим на економічні показники працівників та економічні вигоди всієї компанії, сприяючи тим самим реалізації організаційних цілей. Для досягнення цієї мети компанія повинна мати високий рівень організаційного управління якістю, однією з основних частин буде управління персоналом та система управління лояльністю співробітників, оскільки управління лояльністю сприяє "очікуваній" поведінці працівників, тим самим впливаючи на ефективність та допомогу співробітників досягти мети.

У процесі розробки системи управління лояльністю співробітників можна визначити такі основні кроки:

Формування концепції управління лояльністю персоналу уточнює основні принципи роботи персоналу та пов'язане з кадровою стратегією компанії.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, аналіз системи ресурсів - для визначення того, на які ринки праці потрібно вийти та скільки для залучення додаткових працівників, якщо внутрішні ресурси не можуть гарантувати реалізацію результатів.

Визначте проблемні сфери діяльності компанії-У процесі управління персоналом ви можете визначити пріоритетні сфери дій щодо зміни цієї ситуації та роботи з працівниками відповідно до встановлених концепцій.

Розробити цілі для роботи з працівниками, тобто визначити конкретні показники для працівників та методи досягнення цих цілей. Робочі цілі працівника повинні формуватися в рамках загальних цілей підприємства.

Сформууйте комплекс заходів для створення лояльних працівників. Необхідно врахувати конкретну ситуацію на підприємстві та зосередитись на готовності працівників докладати додаткових зусиль на благо підприємства з метою підвищення їхньої ефективності та продуктивності праці [34, с. 34; 95].

Процес реалізації заходів. Забезпечити скоординоване формулювання та реалізацію корпоративних планів та систем управління персоналом.

Лояльність співробітників можна пояснити як прагнення працівника працювати, бажання працювати в компанії, бути її частиною, брати участь у діяльності та докладати зусиль для організації.

Основними факторами, що впливають на лояльність співробітників, є: досвід роботи, дотримання цінностей, організаційна підтримка, організаційна справедливість, ставлення до поведінки підприємств та працівників, безпека персоналу та економічні вигоди співробітників. Основні складові лояльності співробітників - задоволеність роботою, участь, відданість справі [30, с. 88].

Основні кроки до створення системи управління лояльністю включають: формування концепції управління лояльністю персоналу, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення проблемних зон у процесі управління персоналом підприємства, формулювання цілі та набір заходів для роботи Створення лояльних співробітників, фаза реалізації заходів, фаза контролю.

Тому управління лояльністю співробітників слід розуміти як свідомий вплив на фактори, що формують його, для забезпечення його подальшого розвитку та зміцнення. Для того, щоб впливати на економічні показники

працівників, впливаючи тим самим на всю компанію, та сприяти реалізації її цілей, необхідно розробити правильну систему управління лояльністю працівників.

Удосконалення стратегії управління персоналом МТП «Південь» повинно передбачати створення ефективного механізму стимулюючої роботи, який забезпечить: Поєднання корпоративних інтересів з інтересами працівників (і навпаки); об'єктивно та всебічно оцінити здібності людей.

У той же час процес постійного діагностування та моніторингу системи мотивації персоналу стає особливо важливим; складність, інтенсивність та ефективність їхніх обов'язків, а також ступінь, в якому вони розглядають різні форми мотивації персоналу, забезпечують спосіб знайти ефективні шляхи для заохочення ефективної роботи. Такий погляд на роботу з людьми в нових умовах не лише відповідає методам управління сучасним світом, але також може коригувати застосування іноземного досвіду управління відповідно до фактичної ситуації в нашій країні.

В ході дослідження були додатково проаналізовані нові методи стимулювання працівників МТП "Південний" для визначення ефективності їх впливу на професійну діяльність працівників, поліпшення економічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Для досягнення високого рівня стимулювання працівників потрібно застосовувати та збалансувати між собою різні форми стимулювання, орієнтуючись на потреби працівників та організаційні цілі.

Ентузіазм працівників є важливим фактором підвищення корпоративної ефективності. Впровадження різних форм стимулювання є необхідною умовою вдосконалення організації управління персоналом шляхом уточнення структури відповідної системи управління та підвищення ефективності діяльності організації управління персоналом шляхом оцінки можливостей працівників та раціонального використання наявних людських ресурсів

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технічні рішення з безпечної експлуатації об'єкту

Система управління охороною праці - це сукупність установ корпоративного управління, що на основі комплексу нормативних документів з метою реалізації управлінських завдань та функцій здійснює цілеспрямовані та планомірні заходи щодо забезпечення здорових, безпечних та ефективних умов праці. Встановлення безпеки та гігієни праці на нафтопереробному заводі здійснюється шляхом послідовного визначення мети та об'єктів управління, завдань та заходів з охорони праці, управлінських функцій та методів, встановлення організаційної структури управління та складання нормативно-правових актів та методичних документів [25, с 67].

Метою управління охороною праці на підприємстві є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності. Об'єктом управління охороною праці на підприємстві є умови і стан охорони праці на всіх робочих місцях підприємства. Суб'єктом управління в СУОП є керівник, який несе безпосередню відповідальність за функціонування

СУОП в цілому на підприємстві та очолює роботу з управління охороною праці.

Технічний директор очолює всю організаційно-технічну роботу зі створення й підтримки безпечних умов праці, функціонування контролю на всіх його стадіях за дотриманням законодавчих і інших нормативних правових актів по охороні праці й промислової безпеки [34, с. 65].

Заступник генерального директора по комерційних питаннях організовує:

а) безпечне перевезення небезпечних вантажів залізничним і автомобільним транспортом;

б) безпечне зберігання й видачу у виробництво небезпечних речовин і матеріалів;

в) постачання небезпечних і інших виробничих об'єктів устаткуванням і матеріалами, необхідними для виконання заходів щодо охорони праці й промислової безпеки;

г) постачання працюючих - засобами індивідуального захисту, молоком, милом засобами, що знежирюють, що і змивають;

д) роботу із забезпечення безпеки дорожнього руху на заводі. Заступник технічного директора по охороні праці й промислової безпеки - начальник відділу охорони праці й промислової безпеки (ООТ і ПБ) - організує роботу із забезпечення на заводі здоровіших і безпечних умов праці й проведенню виробничого контролю над дотриманням працівниками небезпечних і інших виробничих об'єктів вимог промислової безпеки відповідно до дійсної Системи управління.

Начальник відділу кадрової політики здійснює роботу з добору, розміщення й вихованню кадрів. Організує їхню професійну підготовку й перепідготовку, а також підвищення кваліфікації робітників і фахівців. Передбачає в учбово-тематичних планах і програмах питання по охороні праці й ПБ із урахуванням сучасних вимог по забезпеченню безпеки хімічних виробництв.

4.2 Технічні рішення з гігієни праці і виробничої санітарії

При роботі зі шкідливими й небезпечними умовами праці, а також при роботах, виконуваних в особливих температурних умовах або пов'язаних із забрудненням, працівників безкоштовно оснащують спеціальним одягом, спеціальним взуттям і іншими засобами індивідуального захисту, а також змінюють, що змивають і (або) знешкоджуючими засобами, що пройшли обов'язкову, сертифікацію одержання або декларування відповідності, згідно з типовими нормами.

Співробітники допускаються до роботи тільки у спецодязі й засобах індивідуального захисту. На робочому місці повинні бути запаси сировини й матеріалів, що не перевищують змінну потребу. Необхідно знати специфічні

властивості застосовуваних речовин і дотримувати встановлених правил роботи з ними. Усі експлуатовані електроустановки повинні відповідати вимогам.

Експлуатація електроустаткування не допускається без заземлення. Приміщення дослідно-виробничої підприємстві забезпечуються первинними засобами пожежогасіння згідно з діючими нормами. Увесь персонал зобов'язано вміти користуватися засобами пожежогасіння надавати першу допомогу при нещасному випадку. Не допускається захаращення робочих місць, проходів, виходів із приміщень і будинку, доступу до протипожежного обладнання.

За організацію й функціонування Системи управління, створення здоровіших і безпечних умов праці працюючим, а також виконання вимог промислової безпеки при експлуатації небезпечних і інших виробничих об'єктів на підприємстві несе відповідальність генеральний директор заводу [41, с. 98].

Джерелом виникнення шуму й вібрації є обертові машини, технологічні установки й апарати в яких відбувається переміщення з великою швидкістю рідин і газів, електротехнічне обладнання зі змінними електромагнітними полями. З фізіологічної точки зору шум і вібрація погіршують умови праці, впливають на організм людини.

Для попередження шкідливого впливу шуму застосовується цілий комплекс захисних заходів. Основний захід для захисту від шуму - зниження його в джерелі, висока якість виготовлення й правильна експлуатація. Для захисту від шуму застосовуються будівельно-акустичні заходи [30, с. 43]:

- звукоізоляція конструкцій, що обгороджують
- звуковбирні конструкції й екрани;
- глушители шуму;
- правильне планування й забудова.

У якості засобів індивідуального захисту від шуму застосовуються вкладиші, навушники, шоломи й костюми.

Раціональне висвітлення виробничих приміщень і робочих місць має велике значення для виконання персоналом своїх функціональних обов'язків в умовах в умовах, коли в більшості приміщень відсутнє природне висвітлення. На підприємстві передбачається природне, сполучене й штучне висвітлення. Для висвітлення приміщень застосовуються, як правило, газорозрядні лампи низького й високого тиску - люмінесцентні, металогенні, натрієві, ксенонові й інші ртутні лампи.

4.3 Пожежна безпека

Аналіз і оцінка пожежної безпеки на об'єкті проектування проводять відповідно до вимог Закону України «Про пожежну безпеку», Правил пожежної безпеки в Україні та інших нормативних документів, що наведені у списку літератури.

Для успішного проведення протипожежної профілактики на підприємствах важливо знати причини пожеж. Перш за все це відсутність або недосконалість організаційних та інженерно-технічних рішень з пожежної безпеки [12, .с 56].

На підприємстві розроблені інструкції зі змісту й застосуванню засобів пожежогасіння, по гасінню пожеж у приміщеннях з електронною й електричною апаратурою й інші документи, знання яких обов'язково для всього персоналу.

Пожежна профілактика складається з комплексу організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, збереження обладнання, систем останова й розхолодження реактора, функціонування систем безпеки, збереження працездатності енергоблоку попередження пожежі, обмеження його поширення, а також на створення умов для успішного гасіння пожежі.

Організаційні й технічні заходи пожежній профілактиці включають:

- систематичні перевірки стану пожежної безпеки у виробничих будинках і приміщеннях;
- постійний контроль над веденням зварювальних і інших вогневих робіт;

- впровадження сучасних засобів і методів активної й пасивної пожежної захист;
- організацію постійного технічного контролю над станом пожежних резервуарів, водойм, водопровідної мережі й гідрантів, спринклерних, дренажних і насосних установок;
- перевірку справності й правильного змісту автоматичних установок пожежогасіння, пожежної техніки й зв'язку;
- проведення інструктажів, бесід, занять по пожежно-технічному мінімуму із працівниками і широкої протипожежної пропаганди й агітації [9, с. 35];
- організація протипожежних тренувань і пожежно-технічних навчань.

Одним з вимог пожежної профілактики є обов'язкове виконання всіма працівниками пожежного режиму.

ВИСНОВКИ

У сучасних швидко мінливих ринкових умовах співробітники часто стають вирішальним фактором і є запорукою успіху компанії, довгострокової діяльності та гарної репутації. Сьогодні керівництво багатьох компаній стикається з проблемою неефективного використання різних ресурсів, що є результатом зниження продуктивності праці працівників, зниження рівня відповідальності та зниження інтересу до результатів діяльності.

Мотивація – це спонукання активності особи у визначеному напрямку для досягнення поставлених цілей; це процес, що характеризується сукупністю факторів, які можуть бути задані зовні чи формуватись особистістю у відповідності до її ціннісних орієнтирів, інтересів та очікувань. Зазначено, що вдосконалення механізму мотивації персоналу має відбуватися на основі застосування заходів спрямованого стимулювання з врахуванням мотивації конкретної групи персоналу підприємства.

Якщо система заохочень буде використана для врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, ефективність управлінських рішень буде покращена. Систематизація факторів, що впливають на обсяг і структуру корпоративних фінансових ресурсів, допомагає своєчасно визначити деталі процесу формування сучасних фінансових ресурсів та вплив ентузіазму працівників на них. За результатами аналізу доведено, що зовнішні фактори одночасно впливають на діяльність та процеси використання засобів стимулювання, тобто вони є загальними. Внутрішні фактори, що впливають на формування та використання фінансових та трудових ресурсів, майже не узгоджуються.

Вносячи пропозиції щодо вдосконалення методів управління, заснованих на використанні інструментів стимулювання працівників, особливу увагу слід приділяти декомпозиції фінансових результатів центром відповідальності.

Впровадження системи стимулювання, заснованої на ключових показниках діяльності співробітників, допомагає забезпечити вимірюваність та прозорість

діяльності та прийняти найкращі управлінські рішення на основі ієрархічних організаційних показників ефективності в цілому та його підрозділах.

З метою підвищення якості та продуктивності робочої сили та формування прагнення працівників до підвищення кваліфікації, що сприяє економічному зростанню компанії, методом сертифікації персоналу є визначення умов підвищення тарифних ставок та умов переходу на інше місце. Цей метод є важливою частиною формування моделі системи стимулювання, включаючи формування системи заробітної плати та формування системи преміювання персоналу.

Після вивчення механізму стимулювання були сформульовані заходи щодо його вдосконалення, тим самим підвищуючи ефективність.

Надано оцінку сучасного стану ефективності діяльності МТП «Південний». Було розглянуто основні показники зовнішньоекономічної діяльності МТП «Південний», а саме вантажообіг, експорт, імпорт і транзит за 2016-2018 ррр.

Надано аналіз відносних показників фінансової звітності, платоспроможності підприємства та динаміки ділової активності за 2016-2018 рр. З результатів видно, що фінансова стійкість підприємства загалом може бути оцінена як задовільна, але з тенденцією до погіршення. Також можна говорити про достатність підприємства оборотних коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Підприємство має достатній об'єм чистих оборотних активів після повного погашення поточних зобов'язань.

Таким чином, досліджуване підприємство за результатами проведеного аналізу визнано платоспроможним. МТП «Південний» є достатньо ліквідним і може перетворювати свої активи на гроші для виконання всіх необхідних платежів у міру настання їх строку. Підприємство продовжує проводити ефективну зовнішньоекономічну політику та має стабільні позиції на зовнішньому ринку. аналіз показників ділової активності показав, що майже всі показники покращилися протягом 2014 року. Це говорить про підвищення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

В роботі знайшло підтвердження спрямованість діяльності морських портів на створення необхідних стимулів, які забезпечують мотивовану виробничу діяльність персоналу. Такий висновок підтверджується позитивною у 2016-2018 рр. динамікою і темпами зростання основних показників виробничої діяльності портів: вантажопереробки, валового доходу, продуктивності праці, чистого доходу, що дозволяє підвищувати номінальну і реальну заробітну плату, профнавчання, витрати на соціальні програми, покращувати колективно-договірні відносини, наближати зайнятість до продуктивних значень.

Коефіцієнт використання стимулюючих ресурсів становить близько 50%. Серед дев'яти стимулюючих заходів для мотивації пріоритетів праці розподіл полягає в наступному: матеріальне стимулювання, продуктивна зайнятість, умови праці, професійне навчання, соціально-психологічна атмосфера, організація трудового процесу та посада відповідність (Робоче місце) професійним здібностям та кар'єрному зростанню, організації виробництва та експлуатації, соціально-трудовим відносинам. При фактичному (неідеальному) рівні виробництва та організації праці запас стимулюючих ресурсів становить близько 30%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Н.В. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації. *Управління компанією*. №13. 2009. С. 26–35.
2. Андрощук Б.М. Основи менеджменту: підруч. Львів: Світ, 2007. 294 с.
3. Армстронг М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст]; пер. с англ. под научн. ред. Т.В. Герасимовой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.
4. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*. №14. 2010. С.55-57.
5. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. №6. 2009. С.11-17
6. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посібник К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
7. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. №12. 2014. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. К.: 2000. 410 с.
9. Вильский Г.Б. Управление морским портом. Одесса: Фенікс, 2010. 428 с.
10. Власова Е. Система мотивации : как привлечь и удержать [Текст]. *Управление персоналом*. №8. 2010. С. 19–25.
11. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 2007. 256 с.
12. Волкова Н. Мотивационная теория ожиданий В. Врума. Корпоративный менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/encycl/expectation_theory.shtml
13. Гавриленко А.В. Менеджмент: монографія. К.: 2010. 305 с.
14. Гоголь Г.І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки. *Регіональна економіка*. №2. 2010. С. 38–43.

15. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. №9. 2010. С.86-91.
16. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Економіка та управління підприємствами*. №9. 2008. С. 72–89.
17. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнесінформ*. №4. 2010. С. 102–104.
18. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. *Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК*. №16. 2009. С. 255–260.
19. Дигун О. Современие реалии мотивации. *Управление персоналом*. №7.2011. С. 72-78.
20. Димченко Б.І. Мотивуюча оцінка персоналу. *Управління персоналом*. № 4.2009. С. 16–18.
21. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
22. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf
23. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroua.net/economics/documents /category-82/doc-242>.
24. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США. *Проблемы теории и практики управления*. №2. 2012. С. 83–88.
25. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. *Социологические исследования*. №12. 2011. С. 1-12.
26. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. №20.14. 2010. С. 188–193.
27. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. №3. 2010. С. 5-6.

28. Мачтакова О.Г.. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень. №40. 2010. С. 99– 107.
29. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
30. Живко З.Б. аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*. №5. 2009. С. 65–73.
31. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. №3. 2009. С. 271–278.
32. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству. *Управление компанией*. №3. 2012. С. 65–70.
33. Завадський Й.Р. Фактори мотивації персоналу в менеджментів. *Економіка України*. №9.2010. С. 23–29.
34. Захаров, Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах [Текст]. М.: Издательство РаГС, 2000. 36 с.
35. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. №2. 2010. С. 204–206.
36. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]. Серия: Мастера психологии. Спб.: Питер, 2008. 512 с.
37. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФі*. №5. 2010. С. 34-38.
38. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. №12.2. 2011. С. 167–171.

39. Катречко М.О. Мотиваційні аспекти стимулювання праці в Україні в сучасних умовах. *Економіка: проблеми теорії та практики*. №194. 2007. С. 694–704.
40. Кебас М. Системность эффективной мотивации. *Управление персоналом*. №4. 2010. С. 52-55.
41. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. №5. 2011. С. 81-85.
42. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. №1(104) 2010. С.29-33.
43. Козаченко А.В. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://toplutsk.com>.
44. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Х.: 2013. С. 168–172.
45. Кошеленко В. аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. *Схід*. №3(87). 2008. С. 47-49.
46. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Кондор, 2007. 308 с.
47. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. №1. 2008. С. 62-66.
48. Куліков, Г. Договірне регулювання оплати праці. *Праця і зарплата*. 28 липня 2010. С.4–6.
49. Кучер Л.Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. №15.2. 2009. С. 256–261.
50. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников. *Мотивация и оплата труда*. №1. 2007. С. 48-53.
51. Левчунь, Г.Я. Реформування системи оплати і стимулювання праці. *Галицький економічний вісник*. №1. 2012. С.84–88.

52. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. №4. 2016. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
53. Литвин О. Механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. Т.1. 2011. С. 79–84.
54. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. №3(7). 2010 С. 58-61.
55. Лосікова О.О. Методологія і практика дослідження мотивованої праці на прикладі морських портів. *Науковий вісник: зб.наук. праць: статті*. Вип. 3. 2007. С. 44-51.
56. Лосікова О.О. Матеріальне стимулювання – основна мотиваційна складова організації праці на підприємствах транспорту. *Науковий вісник: зб.наук. праць: статті*. Вип. 13. 2008. С. 13-24.
57. Лосікова О.О. Міжгалузеві особливості організації спільної праці (методологія та шляхи удосконалення). *Формування ринкової економіки*. Київ, Луганськ, 2006. С. 107-117
58. Лосікова О.О. Мотивація праці на підставі її організації та стимулювання (на матеріалах морських портів). *Формування ринкової економіки*. Київ, 2007. С. 491-499.
59. Лосікова О.О. Мотивація та стимулювання праці у контексті інституціоналізму. *Науковий вісник*. Вип.4. 2006. С. 274-283.
60. Лосікова О.О. Оптимізація показників виробничої діяльності морських портів з урахуванням мотиваційної складової. *Економічний простір*. Вип. 26. 2009. С. 174-183.
61. Лосікова О.О. Проблема мотивованої зайнятості українських моряків в умовах глобалізації. *Вісник Донецького університету. Економіка і праця*. Вип. 2. 2006. С. 159-167.

62. Лосікова О.О. Соціальна організація праці в менеджменті та мотивації персоналу (теорія і використання в морських портах). *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 30. 2008. С. 227-236.
63. Лосікова О.О. Мотивація персоналу як першооснова спільного розвитку морських портів і флоту. *Науковий вісник*. Вип. 5. 2009. С. 69-77.
64. Майорова Н.В. Социология управления: Учеб. пособие. Воронеж : Научная книга, 2011. 403 с.
65. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. №4. 2012. С. 55–63.
66. Меркт О.В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. Київ: НАУ, 2002. 18 с.
67. Методологічні та прикладні аспекти праці та соціальної політики. К.: НДІ праці і зайнятості населення НАН України, 2008. 492 с.
68. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 21.6. 2011. С. 361–367.
69. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. №4. 2009. С. 44-49.
70. Никифорова, Л. Проектирование программ нематериального стимулирования. *Справочник по управлению персоналом*. №1. 2012. – Режим доступу: <http://www.pro-personal.ru/journal/785/379653/>.
71. Нікіфорова Л.О. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. №2. 2012. С. 24–31.
72. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом. *Персонал*. №1. 2008. С. 43.
73. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. *Труд и социальные отношения*. №3. 2008. С. 53-59.
74. Рисін И.Е., Трещевский Ю.И. Економіка участі. К.: Знання, 2010. 310 с.

75. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, №15/1. 2010. С. 58-62.
76. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПі»*. Серія: Аактуальні проблеми розвитку українського суспільства. №6 (1042). 2013. С. 83–87.
77. Сорокочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. 104 с.
78. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом. Основы экономики, управления и права. №1(1). 2012. С. 121-125.
79. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №6, Т. 2. 2012. С. 178-181.
80. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки*. №11. 2010. С. 69–74.
81. Шапиро С.А. Мотивация. М.: Гросс Медиа, 2014. 224 с.
82. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы. *Экономика, управление и право в современных условиях*. Вып. 5(17). 2012. С. 185-193.
83. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии. *Проблемы теории и практики управления*. №3. 2014. С. 96–101.
84. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Д., 2004. 20 с.