

ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТИМУЛЮЮЧОЇ РОЛІ МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ У МЕНЕДЖМЕНТІ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2014, вип. 1(40), с. 228–236

Розглядаються заходи з підвищення стимулюючої ролі основних зовнішніх мотиваторів, адаптованих до менеджменту морських портів.

У сучасних умовах, коли в Україні відбувається ринкова реструктуризація підприємств морського транспорту, стратегія управління ними поступово переходить від державної портової адміністрації до міжнародних груп операторів. Ці колективи співпрацюють з крупними альянсами морських перевізників і міжнародними логістичними компаніями. Це, відповідно, зумовлює управлінську реструктуризацію, пристосування виробництва транспортних послуг до ринкових умов і процесів глобалізації. За таких умов потрібна реалізація оновленої парадигми менеджменту, а саме соціального менеджменту, який об'єднує в собі сучасне уявлення про менеджмент організацій і менеджмент персоналу, харак-

теризуючи новий етап у розвитку соціально-економічних і трудових відносин на підставі мотивованої поведінки персоналу.

Класифікаційна структура персоналу морських портів характеризується за такими ознаками, як професія, освітньо-кваліфікаційний рівень, стать, вік, стаж роботи тощо. Вона дає можливість використовувати її у визначенні потреби працівників у мотиваційній діяльності (див. табл.).

Розглянемо основні заходи щодо підвищення стимулюючої ролі основних зовнішніх мотиваторів, адаптованих до особливостей менеджменту морських портів у порядку їх рангу за значущістю, безумовно, серед яких перше місце, з істотним відривом, посідає матеріальне стимулювання.

Класифікація структури персоналу морського порту, спрямована на стимулювання його мотиваційних потреб

Структура персоналу підприємства	Шляхи вдосконалення структури персоналу
1	2
Структура персоналу за характером участі у трудовій діяльності	Зміна штатного розпису
Кваліфікаційна структура персоналу. Професійна структура	Наймання. Професійне навчання (професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації). Переміщення працівників. Звільнення
Структура персоналу за освітою	Наймання. Професійне навчання (професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації). Переміщення працівників. Запровадження професійно-освітніх програм. Звільнення
Вікова структура персоналу	Наймання. Переміщення працівників. Запровадження соціальних програм для певних категорій працівників. Звільнення

1	2
Структура персоналу за стажем роботи	Встановлення залежності доходу працівника від стажу роботи (надбавки до заробітної плати, виплати за вислугу років тощо)
Структура персоналу за характером трудових відносин	Диференціація трудових завдань за ступенем пріоритетності, систематичності.
Структура персоналу за належністю до власності	Продаж акцій працівникам на пільгових умовах. Участь найманих працівників у прибутках

Організаційно-економічний механізм матеріального стимулювання. У нинішній час порти самостійно визначають форми та системи оплати праці. Але, незважаючи на це, у більшості портів використовуються традиційні форми: відрядна на ВРР і погодинна на допоміжних роботах; в інших за основу прийнята погодинна форма оплати праці з використанням відрядної і преміювання за виробничі показники. У деяких портах України нині декларується перехід на погодинну оплату праці докерів-механізаторів. Але частка основної заробітної плати, що отримується за погодинною системою, не визначає рівень оплати праці робітника в цілому, а розмір премії залежить від кількості перевантажених тонн. Тобто премія виплачується за відрядною системою. Перехід до розвинених ринкових відносин, формування дійового конкурентного оточення, встановлення рівноправних відносин роботодавця та найманого працівника на ринку робочої сили змусять власника засобів виробництва, на яких здійснюються вантажно-розвантажувальні роботи, звернутися і до зарубіжного досвіду.

Практика останніх років та результати проведених соціологічних досліджень показують: головне, що заважає підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці – низький рівень тарифних ставок і посадових окладів та порядок їх встановлення. Негативне ставлення до сформованих ставок і окладів обумовлене тим, що вони асоціюються з певним рівнем кількості і якості праці, перевищення якого для працівника матеріально не вигідно. У цьо-

му зв'язку логічно припустити, що найперспективнішою може бути модель безтарифної системи оплати, яка виключає гарантовані тарифні ставки і посадові оклади та ґрунтується на принципі часткового розподілу фонду оплати праці між працівниками залежно від їхньої кваліфікації та результативності праці.

Найбільш гострою в морських портах є проблема диференціації в оплаті праці, яка має бути розглянута під кутом зору цілеспрямованої діяльності менеджерів щодо запобігання негативним наслідкам “зрівнялівки” чи надмірної відмінності у рівнях оплати праці, що призводить до диспропорцій у відтворювальних процесах, знижуючи мотивацію до праці. Диференціація заробітної плати відображає вартість робочої сили, що формується залежно від професійних і кваліфікаційних якостей працівника, віку, статі, регіону, місця роботи, а також особливостей галузі економіки та форми власності. Вочевидь, необхідно виявити ступінь обґрунтованості основних і додаткових показників преміювання, визначити рівень ефективності застосування таких критеріїв в оплаті праці, як коефіцієнт трудового внеску, коефіцієнт трудової участі, коефіцієнт якості праці, що показують конкретну роль окремого працівника у досягненні кінцевого результату та дають можливість диференціювати заробітну плату. Наша думка щодо раціональної диференціації заробітної плати збігається з точкою зору багатьох економістів. Зокрема, при аналізі міжпрофесійної диференціації в оплаті праці в морських портах необхідно вирішити такі основні

завдання: забезпечити диференціацію заробітної плати залежно від рівня освіти, кваліфікації; забезпечити можливості доступу до здобуття якісної освіти за місцем проживання; відновити диференціацію окладів з урахуванням підвищення базових тарифних ставок; підвищити відповідальність професіоналів, фахівців, технічних службовців за кінцевий результат; оптимізувати диференціацію оплати праці за складністю і відповідальністю персоналу [8, 82].

Раніше було висловлено, що обов'язковою складовою організації механізму матеріальної мотивації персоналу виступає соціальна спрямованість програм розвитку морських портів. За раціональною думкою деяких економістів, механізм матеріальної мотивації має включати ті соціальні заходи, які на сьогодні фахівцями об'єднуються в широке поняття – соціальний пакет [12, 6–12].

Стосовно морських портів це поняття є у формалізованому вигляді новим, але його зміст може бути звужений, визначаючи надання роботодавцем працівникові поки що мінімально необхідних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір його основної заробітної плати. До складу звуженого соціального пакету включаються:

- базові (гарантовані) блага, що передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, та додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою;

- мотиваційний пакет, що поєднує в собі конкурентну і компенсаційну функції, визначаючи передбачені законодавством блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії.

Таким чином, основними складовими формування організаційно-економічного механізму матеріальної мотивації персоналу морського порту є: удосконалення тарифної системи шляхом встановлення співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації персоналу; запровадження з урахуванням особливостей транспортного виробництва різних тарифних сіток для кожної категорії працівників; удосконалення внутрішньо-

виробничих тарифних умов оплати праці; запровадження гнучких тарифних систем оплати праці; удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці та захисту доходів працівників; удосконалення мотиваційного регулювання міжпосадових, міжкваліфікаційних рівнів оплати праці з метою запровадження раціональної диференціації в оплаті праці; використання принципу гласності при визначенні надбавок, доплат і премій за виробничі показники; встановлення соціальних пакетів; запровадження заходів щодо підвищення зарплатоємності та питомої ваги витрат на оплату праці в операційних витратах; реалізація заходів щодо соціального захисту заробітної плати від інфляції.

Продуктивна зайнятість штатних працівників. У цілому на сьогодні в морських портах України складається позитивна картина відносно зайнятості. Але необхідно коригувати свідомість існуючого менеджменту до підвищення коефіцієнта зайнятості до максимальних значень. У ринкових умовах цей показник не може бути єдиним критерієм продуктивної зайнятості. І це не тільки в умовах економічної кризи, коли необхідно зберегти робочі місця і кваліфікований персонал. За висновками багатьох фахівців, продуктивна зайнятість досягається тоді, коли максимально використовуються як професійно-кваліфікаційні здібності, так і психофізіологічні і навіть побутові умови персоналу [11, 89].

Наприклад, до них належать багатодітні родини, інваліди, кваліфіковані пенсіонери тощо. Дослідження показує, що потрібні гнучкі графіки роботи (висококваліфіковані пенсіонери, жінки з багатодітної родини, хворі, інваліди тощо). Для цього існують нові типи робочих графіків, які можна розглядати і як своєрідні негрошові методи стимулювання результативності. Тому збільшення коефіцієнта зайнятості та впровадження підсумованого обліку робочого часу є додатковим резервом підвищення продуктивності праці. Існує чимало нових типів робочого графіка, зазвичай ними називають: гнучкий графік, стислий робочий тиждень, часткову зайнятість.

Умови праці. Враховуючи актуальність загальної проблеми переміни праці, необхідним є запровадження положень, які її супроводжують: суміщення професій, розширення зон обслуговування трудових функцій, підготовка працівників широкого професійного профілю. Переміна праці має забезпечувати регулярну зміну важкої й інтенсивної роботи на менш інтенсивну й легку; більш високий темп — на менш високий; більш складну — на просту. Статичні зусилля доцільно змінювати динамічною роботою, скрутність рухів в обмеженій робочій зоні — вільними й широкими амплітудними рухами; незручну робочу позу — зручною; позу “стоячи” — на позу “сидячи” та ін. Потрібне чергування робочих місць і зон усередині бригад, ланок, відділів. При чергуванні функцій варто враховувати принцип рівновеликої працездатності та психофізіологічної й емоційної сумісності осіб. Виконання функцій з високою нервово-психічною напругою і травматичною небезпекою потрібно змінювати роботою у більш безпечних умовах, з меншою напруженістю і відповідальністю.

Психофізіологічні умови підвищення працездатності в бригадах докерів-механізаторів мають передбачати фізіологічно обґрунтовані й синхронні внутрішньозмінні режими праці та відпочинку, що сповільнюватимуть розвиток втоми, стабілізуватимуть працездатність людини, сприятимуть узгодженості в роботі. Синхронний режим праці та відпочинку в межах портового комплексу, після апробації розроблених раніше співробітниками НДІ праці методик, має передбачати [9, 28–35, 45–51]:

- одночасний початок і закінчення робочої зміни, єдину тривалість обідньої та регламентованої перерв на відпочинок незалежно від відомчої підпорядкованості виробничих колективів і окремих працівників;

- дотримання раціональних типових варіантів внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку для різних категорій працівників з існуючими в цей час 8-ми і 12-годинними графіками роботи.

З аналізу стану умов праці випливає, що необхідно:

- розробляти, вдосконалювати положення, інструкції, нормативи щодо санітарно-гігієнічних умов із урахуванням змін техніки, технології виробництва;

- проводити відповідно до затвердженого графіка (один раз на 3 роки), атестацію робочих місць і за її результатами розробляти й реалізовувати відповідні організаційно-технічні заходи для поліпшення умов та безпеки праці;

- здійснювати постійний контроль за дотриманням працівниками положень, інструкцій, нормативних вимог щодо умов та безпеки праці, використання засобів індивідуального і колективного захисту;

- стимулювати працівників дотримуватись інструкцій, нормативних вимог щодо умов праці, а також участі, ініціативи щодо поліпшення умов та безпеки праці;

- систематично інформувати, консультувати суміжників про умови праці, зміни в технології, техніці, про небезпеку, ризики;

- здійснювати фінансування цільових витрат на реалізацію комплексних заходів щодо створення нешкідливих, безпечних умов праці в розрізі не меншому, ніж 0,7 % від суми реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тощо.

Професійне навчання на виробництві.

Вважаємо за потрібне запровадити систему планування, вдосконалити організацію безпосереднього навчання кадрів, здійснити поточний і вихідний контроль знань, умінь, навичок та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу. Планування навчального процесу на виробництві потрібно узгоджувати з перспективним планом, яким визначатимуться основні напрями, проблеми, особливості професійного навчання працівників морських портів, що охоплює заходи:

- які передбачають процедуру і відбір працівників на навчання, укладання угод з професійними та вищими навчальними закладами, щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників, а також керівників і фахівців з вищою освітою;

- поліпшення організації та методики викладання теоретичних питань, пошуків та запровадження передових методів навчання, розробки дидактичних матеріалів;

- удосконалення виробничого навчання та виробничої практики;
- підвищення кваліфікації, теоретичної і практичної підготовки інструкторів, майстрів виробничого навчання, викладачів щодо оволодіння інноваційними технологіями;
- контролю за навчальним процесом, за необхідності — його коригування, встановлення відповідності знань, умінь, навичок вимогам навчальних планів та програм;
- поліпшення матеріально-технічного забезпечення (обладнанням, новітньою технікою, інструментами, дидактичними засобами) майстерень, навчальних кабінетів, лабораторій.

Підвищенню кваліфікації персоналу морських портів сприятиме вдосконалення механізму ліцензування підготовки кадрів на виробництві. Але за умови організації індивідуального професійного навчання морським портам не обов'язково одержувати ліцензію. У цьому випадку після закінчення професійного навчання й одержання робітником певного розряду відповідні записи вносяться в його трудову книжку. Витрати на фінансування професійного навчання персоналу на виробництві необхідно відносити на собівартість транспортних послуг через механізм формування амортизаційного фонду і виплат з нього.

Соціально-психологічний клімат. Дослідженнями встановлено, що здоровий соціально-психологічний клімат сприяє раціональній організації трудового процесу, створює умови для підготовки працівників широкого професійного профілю, суміщення професій і функцій, оптимізації розподілу праці й особливо — зміцненню колективів (бригад, технологічних змін, відділів і служб порту). Сприятливий СПК розширює можливості для проведення в колективах заходів соціальної спрямованості, виховання високих морально-етичних якостей персоналу, його особистої ефективної участі у менеджменті організації.

Виходячи з викладеного, під час становлення окремої групи (колективу) потрібно проводити аналіз показників, що характеризують СПК: розвиток самоврядування

та профспілкового активу; стан виробничої і трудової дисципліни; порушення правил охорони праці й техніки безпеки; участь у раціоналізації та винахідництві; захворюваність, травматизм, кількість колективних конфліктів, скарг, заяв; рівень і причини плинності кадрів, особливо за власним бажанням; участь у спортивних заходах тощо.

Зауважимо, що в портах ще не створені структури, які мають відповідати за соціально-психологічний клімат. Зазвичай менеджери акцентують увагу на недоліках, а не позитивних якостях працівника, що виробляє у персоналу негативну адаптованість до зауважень. Менеджери повинні знати, що критика матиме позитивні результати, якщо її висловлює людина, яку працівник поважає, якщо вона використовується в особливих випадках, а не постійно, та висловлена у доброзичливій формі.

Організація трудового процесу. Удосконаленню організації праці багато зусиль покладено з боку вчених-транспортників і практиків Б. В. Буркинського, В. О. Дергачова, Ю. М. Золотарьова, О. М. Котлубая, М. І. Котлубая, Ю. М. Кулікова, Н. Г. Лозовського, В. М. Лукашевича, Г. С. Махуренка, М. Я. Постана, М. Т. Примачова, В. Г. Чекаловця та ін. У численних публікаціях з цього приводу наведено цікаві положення, присвячені основним аспектам організації та стимулюванню праці персоналу морських портів та працівникам портових комплексів, що взаємодіють в умовах єдиного технологічного процесу перевалки вантажів у транспортному вузлі [1, 112; 5, 124; 6, 89; 7, 6–13; 10, 54; 14, 69]. Апробація деяких рекомендацій з цих матеріалів підтверджує можливість застосування окремих з них.

З огляду на складність і особливості місцевих умов виконання вантажно-розвантажувальних робіт (ВРР), аналіз показує, що в нинішніх умовах потребуються більш гнучкі маневрені бригадні форми організації праці (БФОП). Вони мають відповідати умовам, коли технологія ВРР супроводжується використанням новітніх технічних споруд, експлуатація яких потребує спеціальних професійних знань, умінь та навичок при вико-

нанні перевантажувальних робіт на новітній техніці: зерноперевантажувальних, спеціальних перевантажувальних машинах на контейнерних терміналах, рудо-вугільних комплексах тощо. У цих умовах виправдує себе різновид екіпажної БФОП. Вона відокремилася від форм технічного обслуговування, на підставі спеціалізованих бригад, тоді, коли докери-механізатори об'єктивно вже не могли забезпечувати високоякісне технічне обслуговування. Екіпажна система передбачає включення у склад комплексної бригади фахівців, які добре знають техніку і відповідають за її стан. Такий різновид БФОП зарекомендував себе не тільки на той час, коли вона з'явилася в умовах виконання на занадто зношеному обладнанні, що потребує трудомістких складних ремонтних робіт. Нині вона себе виправдовує і на новітній техніці.

До перспективних напрямів розробок у сфері нормування й організації праці можна віднести такі:

- підготовка нових методик і нормативних матеріалів з праці щодо нового змісту трудових функцій і обов'язків працівників в умовах упровадження нових технологій, обладнання, форм організації трудових процесів, виробництва і керування;
- розширення застосування аналітичних методів виміру витрат праці, вивчення і проектування трудових процесів у різних групах працівників і професіях на основі мікроелементних норм, а також більш широкого використання сучасної техніки, обчислювальних засобів і математичних методів обробки результатів досліджень із коригуванням моделей розрахунків;
- розвиток методології інтенсивності праці й методів її застосування з метою встановлення рівноважних норм трудових витрат при дотриманні принципів соціальної справедливості;
- наукове обґрунтування вдосконалення організації праці на робочому місці.

Відповідність займаної посади (робочого місця) професійним здібностям і кар'єрному зростанню. За результатами дослідження визначено, що нині проблема атестації ке-

рівників усіх рівнів у портах стає найактуальнішою через пряму залежність мотивації персоналу від ступеню відповідності керівника посаді, яку він обіймає. Існує безліч методик атестації, які укрупнено діляться на дві групи: кількісні (за результатами економічної діяльності керованим колективом — коефіцієнтної і аналітичної бальної оцінки); якісні (керування цілями, рейтингової оцінки і тестування).

Коефіцієнт відповідності керівника займаний посаді ($K_{взп}$) визначається як добуток коефіцієнта економічних результатів діяльності ($K_{ер}$) і коефіцієнта якості праці керівника ($K_{яп}$). Коефіцієнт $K_{ер}$ розраховується за прийнятою у кожному порту специфікою й особливостями керованого колективу, який безпосередньо впливає на конкретний економічний показник. Коефіцієнт $K_{яп}$ оцінюється за чотирма параметрами: відповідність професійно-кваліфікаційного рівня працівника вимогам посади, яку він обіймає; ефективне управління; ефективне лідерство; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Кожний із зазначених параметрів оцінюється за шкалою від 1 до 5 з точністю до десятої частки. При цьому приймається, що 3 означає відповідність менеджера вимогам посади, яку він обіймає. Значення менше 3 (у діапазоні від 1 до 2,9) характеризує незадовільний рівень якостей керівника, що потребує прийняття організаційних заходів на рівні керівництва порту. Оцінка більше 3 (у діапазоні від 3,1 до 5) свідчить не тільки про відповідність рівня якості керівника вимогам посади, яку він обіймає, а й на включення у резерв кадрів.

Організація виробництва і управління. Характерним для морських портів є те, що більшість її працівників, попри відомі недоліки у професійному навчанні, мають високий рівень спеціальної освіти і професіоналізму, який у більшості перевищує рівень техніко-технологічної бази. Від цього знижується уявлення респондентів про імідж підприємства, його оргкультуру, а поведінка працівників перестає бути мотивованою, прагнення до кар'єрного зростання падає і стає другорядним. У морських портах персонал

традиційно володіє високою особистою культурою поведінки, що потребує підвищення матеріальної культури та культури менеджменту транспортного виробництва. Тільки за таких умов стає можливим подальший розвиток людського капіталу і портових послуг. Але для цього, як мінімум, необхідні інвестиційні ресурси, як головна умова формування і використання людського капіталу [13, 98–107].

У нинішніх умовах ефективність діяльності підприємств морських портів визначається здебільшого маркетинговою складовою в організації управління транспортним виробництвом. Роль первісного ланцюжка виробництва (ланок, бригад, змін) не завжди є вирішальною. При цьому істотно зростає значущість культури менеджменту. Тому особливої актуальності набуває проблема пошуку шляхів раціональної реструктуризації транспортного виробництва, спрямованої на маркетингову складову. Нині чимало економістів ідентифікують реструктуризацію транспортного виробництва з упровадженням нових структур управління. І в цьому є сенс, але такий підхід не може бути абсолютним, оскільки його прихильники у своїх рекомендаціях відразу ж переходять до так званої трансформації виробництва, а точніше звертаються до традиційного підходу, коли змінюється організаційна структура управління на розсуд керівництва. Тим більше, що для цього є достатньо заціпок: у межах виробничих інтересів морських портів все більшого значення набувають посередницькі господарські одиниці. У цих перетвореннях роль менеджменту залишається поки що традиційно заниженою, особливо менеджерів середньої ланки, які співпрацюють безпосередньо в структурних підрозділах. Тобто роль менеджерів зводиться до обов'язків звичайного управлінця, адже менеджер від колишнього управлінця відрізняється тим, що він співпрацює з людиною. При цьому зростає роль соціально-психологічних взаємин між менеджером і працівником. Не випадково вже тільки на стадії очікування так званої реструктуризації на підприємствах виникають масові невдо-

волення, загроза страйків. Менеджери, серед яких недостає психологів, а рівень професіоналізму працюючих психологів низький, не враховують, що за “трансформацією” транспортного виробництва йде зміна організаційних культур. Цим змінам має відповідати необхідний рівень культури поведінки персоналу, а ставлення до нього і сприйняття людей як “гвинтиків” призводить до негативних девіантних відхилень у поведінці персоналу.

Експертна оцінка чинників підвищення ефективності організації виробництва й управління дає підстави запропонувати доцільність створення в структурі морського порту служби (відділу) стратегічного розвитку і контролінгу. У процесі стратегічного планування доцільно використовувати метод узгодження стратегічних цілей для різних служб порту. Для кожного нижчого рівня необхідно визначати основні показники результативності, а також систему узгоджених додаткових показників. Це допоможе розрахувати показники цілей більш високого рівня і формування дерева цілей. Завдяки такому підходу можна буде сформувати систему оціночних показників для підрозділу стратегічного розвитку, яка буде основою побудови мотиваційного механізму для стимулювання управлінського персоналу морського порту, а звідси — взаємодіючих структур портового комплексу в технологічному транспортному вузлі.

Соціально-трудові відносини. Аналіз показує, що процес колективного регулювання трудових відносин на рівні морських портів ще недостатньо регламентований, носить довільний характер [3, 74]. Крім того, не виконуються окремі положення законодавства. Зокрема, відповідно до Господарського кодексу України [2] колективним договором повинні регулюватися не тільки виробничі, трудові й економічні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства, питання соціального розвитку, а й участь працівників у використанні прибутку підприємства, якщо останнє передбачено уставом підприємства. Це положення стверджується у Законі України “Про колективні договори й угоди” [4]. Недостатньо приділено

уваги зростанню заробітної плати, її захисту від інфляції, збільшенню частки у структурі собівартості транспортних послуг.

На сьогодні необхідно враховувати такі перспективні напрями розвитку соціально-трудових відносин: об'єднання профспілок та асоціацій роботодавців у глобальному масштабі, тобто дієве, а не формальне включення українських асоціацій до складу міжнародних, та їх вплив на формування представницьких організацій праці та капіталу; з'єднання галузевих та регіональних інтересів; надання профспілкам більш широких повноважень щодо представництва і контролю.

Отже, можна зробити такі висновки. Пріоритети заходів щодо підвищення стимулюючої ролі зовнішніх мотиваторів сформувались у такій послідовності: матеріальне стимулювання, продуктивна зайнятість штатних працівників, умови праці, професійне навчання, соціально-психологічний клімат, організація трудового процесу, відповідність займаної посади (робочого місця) професійним здібностям і кар'єрному зростанню, організація виробництва і управління, соціально-трудові відносини.



Література

1. Буркинський Б. В. Эффективность обслуживания производства / Б. В. Буркинський; АН УССР, Одес. отд-ние Ин-та экономики. — К.: Наук. думка, 1987. — 156 с.
2. Господарський кодекс України. Із змінами і доповненнями. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Гуляев В. В. Представництво інтересів у соціальному діалозі // Проблеми економіки праці, соціально-

трудових відносин та соціального захисту населення: Зб. наук. праць: статті / В. В. Гуляев. — К., Луганськ, 2006. — С. 218–227

4. Закон України "Про колективні договори і угоди" № 3356-ХІІ від 01.07.1993. Із змінами і доповненнями. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

5. Золотарев В. И. Экономика морского порта / В. И. Золотарев, Н. Т. Примачев, В. И. Чекаловец. — М.: Транспорт, 1986. — 240 с.

6. Котлубай М. И. Проблемы организации и развития морского транспорта Украины // Транспортный комплекс Украины: экономика, организация, развитие. — Вып. 3. — К.: ИКТП. — 1996. — С. 12–18.

7. Махуренко Г. С., Степанов О. Н. О концепции государственной морской транспортной политики Украины // Экономические инновации: Сб. науч. трудов. — Вып. № 18. — О.: ИПРиЭЭС, 2004. — С. 6–13.

8. Морозова И. В. Транспортный менеджмент: Учеб. [для студ. ВУЗ] / И. В. Морозова, И. М. Москвиченко, М. Я. Постан. — О.: Астропринт, 2004. — 184 с.

9. Методические рекомендации по организации труда и экономическому стимулированию в условиях единого технологического процесса взаимодействия различных видов транспорта / Ю. Н. Куликов. — О.: НИИ труда Причерноморского отделения украинского филиала труда, 1993. — 95 с.

10. Морехозяйственный комплекс: В 2-х т. / Б. В. Буркинський, В. Н. Степанов, В. А. Дергачев и др. — К.: Наук. думка, 1991. — Т. 1. — 252 с.

11. Мурашко М. І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / М. І. Мурашко — Чернігів: Чернігівські береги, 2005. — 231 с.

12. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6–12.

13. Примачев Н. Т. Критериальные аспекты развития предприятий морского транспорта / Н. Т. Примачев, О. Н. Степанов, Е. В. Сенько // Инвестирование экономики Украины в условиях рынка. — О., 1998. — С. 98–107.

14. Примачев Н. Т. Механизм управления эффективностью развития национального морского транспорта / Н. Т. Примачев, Чан Ван. — О.: Консалтинг, 1997. — 110 с.

Пріоритети заходів щодо підвищення стимулюючої ролі зовнішніх мотиваторів сформувались у такій послідовності: матеріальне стимулювання, продуктивна зайнятість штатних працівників, умови праці, професійне навчання, соціально-психологічний клімат, організація трудового процесу, відповідність займаної посади (робочого місця) професійним здібностям і кар'єрному зростанню, організація виробництва і управління, соціально-трудові відносини.

Приоритеты относительно мер по повышению стимулирующей роли внешних мотиваторов сформировались в такой последовательности: материальное стимулирование, продуктивная занятость штатных работников, условия труда, профессиональное обучение, социально-психологический климат, организация трудового процесса, соответствие занимаемой должности (рабочего места) профессиональным способностям и карьерному росту, организация производства и управления, социально-трудовые отношения.

Priorities for action to improve the enabling role of external motivators, formed in the following order: financial incentives, productive employment of staff, working conditions, vocational training, social and psychological environment, the organization of the labor process, matching the position (job) professional skills and career yernomu growth, production and management of social and labor relations.

Надійшла 29 січня 2014 р.