

DOI: 10.15276/ETR.02.2022.4  
 DOI: 10.5281/zenodo.7301914  
 UDC: 331.101.3  
 JEL: M12

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КАДРІВ КРЮІНГОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВСЕСВІТНЬОЇ ПАНДЕМІЇ

### IMPROVEMENT OF THE CREWING COMPETITION MOTIVATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE WORLD PANDEMIC

Yuliya V. Hutareva, PhD in Economics, associate Professor  
*Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine*  
 ORCID: 0000-0002-6920-3346  
 Email: j.v.gutareva@mzeid.in

Anastasia D. Shardakova  
*Odesa Polytechnic State University, Odesa, Ukraine*  
 Email: shardakova.8089507@stud.op.edu.ua

Received 18.03.2022

*Гutareва Ю.В., Шардакова А.Д. Удосконалення системи мотивації кадрів крюінгової компанії в умовах всесвітньої пандемії. Оглядова стаття.*

З появою COVID-19 постраждало багато сфер, не виключенням є сфера крюінгової діяльності. Крюінги зазнали втрат не тільки в економічному аспекті, а й в кадровому. У статті розглянуто причини низької мотивованості персоналу крюінгових компаній і моряків під час всесвітньої пандемії, надано рекомендації щодо удосконалення системи мотивації кадрів. Проаналізовано зміну пріоритетів моряків за умов всесвітньої пандемії, виявлено основні способи негрошової мотивації, які доцільно використовувати крюінговим компаніям під час поширення COVID-19.

*Ключові слова:* крюінг, мотивація кадрів, нематеріальна мотивація, пандемія COVID-19

*Hutareva Yu.V., Shardakova A.D. Improvement of the crewing competition motivation system in the conditions of the world pandemic. Review article.*

With the advent of COVID-19, a lot of areas have suffered, included the area of Crewing activity. Crewing companies were have suffered of the expense not only in the economic aspect, but in the personnel aspect. The statistic revealed the reasons for the low motivation of the personnel of the Crewing companies and sailors at the time of the pandemic, recommendations were given to improve the personnel motivation system. The change of priorities of seafarers for the minds of the pandemic was analyzed, the main ways of non-material motivation were revealed, which companies should use at time of COVID-19 expansion.

*Keywords:* crewing company, personnel motivation, non-material motivation, COVID-19 pandemic

**В** сучасних умовах жорсткої конкуренції одним із найголовніших напрямів розвитку будь-якої організації є визначення справжніх шляхів підвищення ефективності використання людського ресурсу. Сьогодні в Україні працює дуже багато крюінгових компаній, а отже, і конкуренція між ними зростає з кожним роком. Під час пандемії рівень мотивації моряків і співробітників крюінгових компаній значно знизився внаслідок багатьох обмежень, що завдає шкоди всій морській галузі, в тому числі, крюінговим структурам. Ця проблема потребує вирішення. Необхідно виявити причини занепаду і розглянути можливості їх ліквідації. Адже наявність справді робочої системи мотивації кадрів крюінгової компанії, забезпечення високої якості кадрового потенціалу – це основні фактори у підвищенні ефективності роботи та конкурентної спроможності крюінгових структур.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженням питань мотивації кадрів займалися такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В. Нікіфоренко, Я. Слабко, М. Дороніна, С. Бурлуцький, О. Харчишина, Ю. Палеха, Ф. Герцберг, А. Маслоу, А. Колот, П. Капустянський та багато інших.

Загалом, тема мотивації персоналу піднімається дуже часто і вже вивчена дуже докладно. Питанню мотивації кадрів саме крюінгових компаній присвячена відносно невелика кількість робіт. Зокрема, його розглядом займалися такі вчені: В. Жихарева, В. Якунін, В. Барабанов, І. Гладка.

Практично відсутні публікації, що стосуються удосконалення системи стимулів і мотиваторів в умовах всесвітньої пандемії.

Метою статті є розгляд впливу пандемії COVID-19 на рівень мотивації кадрів крьюінгових компаній і варіантів вдосконалення систем мотивації.

Методологічної та інформаційною основою дослідження є наукові публікації, роботи та дослідження вітчизняних та іноземних вчених. При проведенні даного наукового дослідження використовувалися методи порівняння, аналізу, узагальнення, системний підхід тощо.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Крьюінгову компанію можна визначити як специфічну форму кадрової компанії, яка є своєрідним інструментом пошуку та залучення робочої сили – членів екіпажів морських суден. Термін «крьюінг» утворень з англійської "to strew, strewing" (набирати екіпаж, суднову команду) [4].

Найголовнішими проблемами багатьох крьюінгових організацій за умов пандемії є:

- «старіння», тобто нестача висококваліфікованих кадрів, які мають поглиблену практичну спеціалізацію у суміші із робочим віком;
- невідготовленість, тобто занадто повільна розробка антикризових програм з управління кадрами крьюінгових компаній, а це, своєю чергою, вплинуло на здійснення спонтанних кадрових заходів – різких скорочень та найму

- молодих кадрів, що викликають опір у основного, досвідченого, екіпажу;
- спад рівня мотивації, зменшення впливу стимулів у моряків та співробітників крьюінгу, ріст ризиків.

Поняття «мотивація» досить добре вивчене.

П.З. Капустянський [5] дає таке визначення поняттю мотивація – це довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів.

А.М. Колот [3] визначає його як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення власних цілей і цілей організації. Іншими словами мотивація є сукупністю мотивів, що впливають на поведінку.

Чим різноманітніші і актуальніші використовувані роботодавцем стимули і мотиватори, тим дієвіша система мотивації та праці на підприємстві. З кожним роком крьюінг-менеджери освоюють все нові, актуальніші способи стимулювання. У хід іде як традиційне економічне мотивування у вигляді високих зарплат, бонусів, персектив і т.д., так і неекономічні методи стимулювання, тобто організаційні та морально-психологічні заходи.

У табл. 1 зображені основні види заходів, що становлять систему мотивації у будь-якій організації.

Таблиця 1. Заходи, що становлять систему мотивації праці

Матеріальні	Нематеріальні	Організаційні	Соціальні
Зарплата	Соціальні гарантії та пільги	Заохочення	Схвалення
Бонусна система, преміювання	Корпоративні заходи	Стягнення	Засудження
Надбавки та доплати	Путівки за рахунок компанії, сертифікати	Привітання та листи подяки	Повага
	Оплата навчання, курсів	Рейтинг	-

Джерело: складено авторами за матеріалами [3].

Ефективно керувати кадрами неможливо без системи мотивації, яка поєднує всі методи мотивації та визначає взаємини між моряком та судноплавною компанією/крьюінгом.

Вітчизняні роботодавці часто вважають головним і, що помилково, єдиним стимулом для продуктивної роботи високу оплату праці.

Звісно, будь-яких співробітників мотивують гроші – великі ставки, великі премії, широкий перелік пільг та компенсацій, це базис у будь-якій професії, але, на практиці, лише фінансових перспектив мало – основним мотиватором, основною утримуючою силою для моряків є внутрішня мотивація, хороші особисті стосунки з організацією та, особливо у поточній ситуації з пандемією, надійність та безпека.

Розуміння цього факту дозволяє вчасно внести корективи до системи мотивації кадрів і позбутися подальших масових переходів моряків до інших компаній, або навіть сфер.

Розглянемо, як змінилася мотивація кадрів крьюінгового підприємства саме у 2020-2021 роках.

Мотивація співробітників (працівників офісу) та кадрів (моряків) знижується через страхи, породжені COVID-19. Стандартний список загроз розширюється особистими побоюваннями працівників, пов'язаними з їхнім фінансовим станом, безпекою, здоров'ям близьких та сімейною ситуацією. Люди справляються з цим по-різному, але навколишні зміни відчувають усі.

Безумовно, підвищення зарплат, особливо для моряків, що направляються в небезпечні райони світу (через будь-які умови, включно – карантинні обмеження) є обов'язковою умовою підвищення рівня мотивації.

На рис.1 представлені необхідні введення в систему мотивації кадрів крьюінгового підприємства. Ці методи негрошової мотивації всього персоналу – і моряків, і працівників крьюінгового підприємства, набули особливого поширення за умов пандемії.

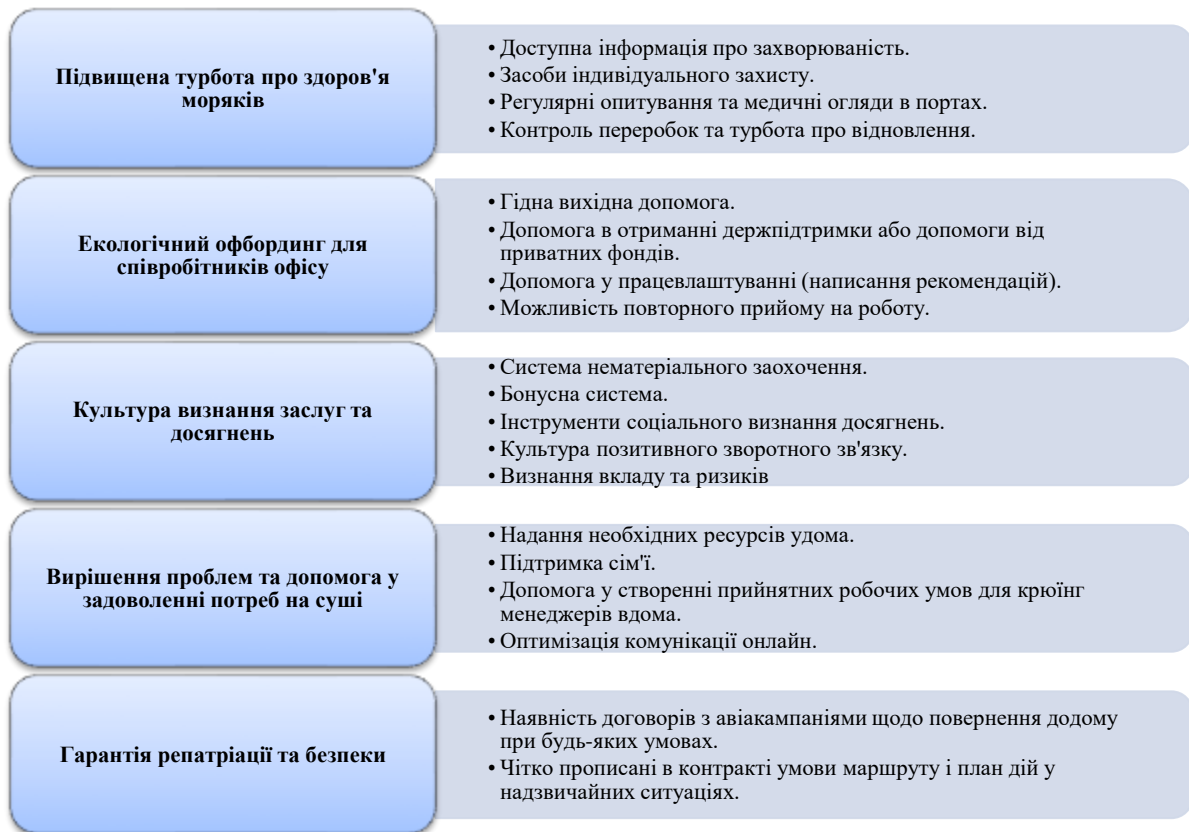


Рисунок 1. Актуальні методи негрошової мотивації кадрів кріюінгового підприємства

*Джерело: власна розробка авторів*

І люди, і самі компанії проживали період занепаду по-різному. Але виник ряд тенденцій, які ми спостерігаємо зараз, і яких будуть дотримуватися кріюінгові компанії у найближчому майбутньому. Вже зараз серед кріюінгових компаній налічується чимало позитивних прикладів впливу цих тенденцій на ефективність функціонування.

Турбота про фізичне здоров'я і психічне здоров'я – боротьба з монотонною рутиною, перенавантаженнями, боротьба зі стресом і напругою. Від способу життя людини залежить працездатність мозку. Саме зараз судноплавні компанії посилюють рівень психологічної підтримки та піклування про співробітників, розуміючи та поважаючи їх проблеми, висловлюючи вдячність тим, хто ефективно працює, та уникаючи дискримінації тих, на кого прямо вплинув COVID-19. Для підтримки кадрів почалось впровадження служб психологічної підтримки, тренінгів для співробітників, індивідуальної робота з психологами, телефону допомоги, розвиток дозвільної діяльності.

Часткова дистанційна робота. Багатьом кріюінг-менеджерам виявилось комфортніше працювати дистанційно, що підвищило їх продуктивність а також послугувало мотиватором.

Result only working environment – оцінювання роботи, засноване лише на результатах праці, тобто оцінка за результатом, а не процесом. Цей пункт стосується співробітників офісу кріюінгової

компанії та мотивує досягати кращих результатів в кожному періоді.

Перенос максимуму до онлайн. Один з найвидатніших футуристів у морській галузі К. Д. Адамсон, редактор «Futureonautics», в інтерв'ю CrewConnect [2] зазначає, що: «в теперішній час ми спостерігаємо активне використання цифрових технологій у всіх галузях, а в судноплаванні диджиталізація відбувається за експонентою, тобто очікується різкий ріст, на відміну від лінійного зростання в інших сферах.

Вже зараз процес кріюінгу буквально всеціло автоматизований, а підготовка моряків ще сприйнятливіша до використання штучного інтелекту та цифрових технологій. Крім величезних обсягів інформації у мережі інтернет, яка скоро зробить курси у навчальних класах непотрібними, ми зовсім скоро побачимо наступні впровадження:

— навчальні роботи. Global Marine Technology Trends 2030 (GMTT2030) доповідає, що навчальні роботи є тільки одним із 3-х типів, розроблених для морської сфери. Можливо, вони повністю замінять традиційних інструкторів, але більш вигодоно, що залишаться лише корисними доповненнями.. Проте метою програми є мінімізація взаємодії з людьми. Ще два види роботів, створених у рамках цієї програми – це робот-помічник в організаційній діяльності, та мініатюрні роботи, що планується використовувати як

- заміну людині в неробочих та небезпечних для неї умовах;
- морські тренінги в умовах віртуальної реальності. Один із таких продуктів вже є на ринку – це навчальна гра від Videotel «Замкнута простір», умови, графіка і ситуації в якій дуже близькі до реальності і дозволяють створювати і проходити безліч сценаріїв для багаторазового відпрацювання і подальшого аналізу помилок;
  - швидкий інтернет у будь-якій точці світу;
  - великі дані (Big Data). Сьогодні «Великі дані» у судноплаванні – це неосяжний обсяг баз даних із персональною інформацією відносно кадрів, звітами про аварії та безпеки з усього світу, еталонними зразками роботи берегових служб та журналами зв'язку екіпажів міжнародних суден. Комплексний комп'ютерний аналіз цієї інформації дає вдосконалені алгоритми, що використовуються в крюїнгових операціях, або для статистики. Так, після проведеного дослідження може прийматися рішення про додаткове навчання персоналу або покращення умов життя на конкретному судні, що підвищить мотивованість моряків. Все це полегшує процес навчання і підвищує інтерес до галузі» [6].

Забезпечення безпеки та гарантія надійності. Через пандемію коронавірусу багато змін екіпажів було припинено через закриття портів, авіасполучення та роботи іншого транспорту, а також зупинено менеджерами судів, щоб уникнути зараження моряків, які сприйняли це як вимушений, але необхідний захід.

У зв'язку зі світовим карантинном моряки виявилися «полоненими» суден, що заходять у порти країн із COVID-19. Багато хто з них переробляв термін свого контракту. Для забезпечення гарантії своєчасного повернення додому крюїнгова агенція може укласти контракт з авіаперевізником та отримати дозвіл на своєчасну зміну екіпажу без спуску на землю з перевозом моряка в режимі ізоляції.

Як і будь-яка галузь, морська сфера має багато інших проблем і потребує удосконалення.

Робота моряка вважається однією з найскладніших професій у світі, особливо з морального аспекту - моряки приносять багато жертв. Цей факт у сукупності з фінансовими труднощами у судноплавній галузі, ризиками під час пандемії, нормами і правилами, що швидко змінюються, змушує багатьох моряків закінчити свою кар'єру, або навіть не починати її після закінчення навчання.

Йдучи в рейс під час пандемії, моряки стикаються із особливими переживаннями і проблемами, зокрема:

- відчуття ризикованості через карантинні обмеження, що пов'язані з рейсами до портів різних держав з несприятливою та непостійною ковідною обстановкою;
- нестача повноцінного відпочинку між рейсами, безстрокові подовження контракту через обмеження зміни екіпажу, з причини заборони сходу на берег у портах;
- затримки суден на вході/виході в порту, а також затримання суден з карантинних причин, що неочікувано змінюють плани суден і моряків;
- затримки і ненормованість під час процесу зміни екіпажу, пов'язані з нерегулярністю авіаційного сполучення, кордонними обмеженнями, карантинними затримками.

Часто моряки просто перевантажені складностями і проблемами, що виникають, що суттєво впливає на їх психологічний стан, а як наслідок – на рівень мотивованості і, відповідно, продуктивності праці. Їм потрібні позитивні зміни, які допоможуть морякам проводити своє життя в морі краще та безпечніше, а також змусять їх відчувати задоволення від своєї роботи.

Ефективна система мотивації повинна відповідати вимогам, в першу чергу, самих кадрів, тоді їх робота буде результативною.

У табл. 2 наводяться ці та деякі інші з найважливіших корегувань в умовах роботи, яких моряки потребують від морської промисловості.

Таблиця 2. Вимоги моряків

Вимоги моряків	
1	2
Короткі контракти	Короткі контракти стануть стимулом для моряків ходити в море з більшою частотою, а також змотивують ефективніше працювати через вчасну зміну середовища, колективу, вчасний відпочинок і зустрічі з сім'єю. Цей крок також допоможе залучити в галузь моряків, які раніше не бажали працювати лише тому, що змушені довго розлучатися зі своєю сім'єю із ризиком непередбачуваних затримок через карантинні обмеження.
Цілорічна зарплата	Морякам, як і всім людям, необхідно відчувати безпеку та впевненість у завтрашньому дні, що частково забезпечить дробіння зарплати на 12 місяців, оскільки «порційна» заробітна плата дозволить раціонально і впевнено використовувати гроші. Багато моряків починають заробляти гроші у свій вільний час, знаходять престижну посаду, досягають висот, та із часом переходять на постійне місце роботи на суші.
Захищеність від нападів піратів і неочікуваної зміни маршруту	Інколи судноплавні компанії непрозоро створюють маршрути призначених суден і оголошують новину про безпеку лише під час рейсу. Частою практикою є зміна маршруту судна на райони, заражені піратами, без попереднього повідомлення моряків. Якщо моряки виражають претензії, їм погрожують звільненням. Таким чином, їм не залишається нічого іншого, крім як продовжувати плавати в таких небезпечних водах і ризикувати своїм життям заради роботи.



## Продовження таблиці 2

1	2
Достатній час для сходу на берег	Моряки часто проводять місяці безперервного плавання без єдиного вихідного дня в портах, а особливо ця проблема актуальна в умовах всесвітньої пандемії. Вихід на берег – це хвилинка відпочинку та можливість перезавантажитися для кожного моряка. Належна кількість часу на суші зрештою підвищить загальну продуктивність праці на судні. Рішення: створення окремих зон для моряків в портах.
Вирішення проблеми безробіття та розбігу між попитом на моряків та пропозицією	Морякам, що тільки входять у галузь, дуже важко почати кар'єру, а на найпопулярніших посадах присутня особливо висока конкуренція, що перегороджує вхід в галузь для початкових спеціалістів, а також продовження роботи після першого-другого рейсу.
Сприяння організації ефективного відпочинку моряків	Надання належної кількості годин відпочинку є необхідною умовою. Людські ресурси не нескінченні, а робота на судні потребує великих затрат енергії, як фізичної, так і моральної. Людська втома та робоча напруга, нерідко стають причиною незворотніх помилок на судні.
Підтримка режиму найбільшого сприяння морякам у межах судноплавної Компанії	Моряки – звичайні люди, які не повинні страждати через політичні питання або з вини судноплавної чи круїнгової компанії. Підтримка з боку компанії надзвичайно важлива для моряків - забезпечить їхню безпеку, а отже, підвищить рівень довіри і бажання працювати.
Надання постійного доступу до швидкого інтернету	Масове використання цифрових технологій на судах значно покращить якість життя моряків. Спілкування із сім'єю та дозвілля в інтернеті – потреба будь-якої людини
Підвищення заробітної плати	Це актуально у будь-якій професії. Жодна людина не захоче працювати, коли її винагорода не відповідає витраченим зусиллям. Робота у зонах підвищеної небезпеки і активного карантину повинна оплачуватися за вищою ставкою.
Підтримка і допомога в оформленні документів, навчанні і дипломуванні	Морякам іноді доводиться місяцями перебувати в чергах на отримання потрібних документів, що, звичайно ж, додає стресу і відбиває бажання працювати, особливо під загрозою пандемії. А покрити витрати на оформлення документів іноді не є можливим для початківців, а інколи і для професіоналів. Необхідно вжити відповідних заходів для того, щоб полегшити реєстрацію і атестацію, особливо з фінансової та організаційної точки зору.

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1].*

Вищезгадані вимоги є одними з найважливіших речей, перспектива отримання яких мотивуватиме моряків до кращої прояви себе у роботі.

### Висновки

Отже, після проведення аналізу стає очевидним, що, щоб провести ефективне удосконалення системи мотивації кадрів круїнгової компанії в умовах всесвітньої пандемії необхідно, в першу чергу, підвищити рівень довіри, безпеки і надійності. Нові умови диктують новий підхід до формування лояльності кадрів. Людям необхідно бути впевненими, що вони будуть на зв'язку і повернуться додому при будь-яких умовах, що їх заробітна плата відповідатиме ризикам і робочим умовам, що їх здоров'я і здоров'я близьких у безпеці.

Найкращі мотиватори для моряків в сучасних умовах – відповідне грошове заохочення і добробут у всіх сферах життя. Забезпечити гідний рівень безпеки і надійності круїнговим компаніям рекомендується шляхом створення/вдосконалення системи підтримки кадрів і їх сімей, що включає:

— рівноважний розвиток інформаційної, матеріальної та емоційної систем соціальної

підтримки, з метою полегшення психологічної напруги;

- постійне проведення обстежень і відстежування стану здоров'я персоналу та розвитку позитивної мотивації до подальшої роботи;
- приділення особливої уваги тим, хто потрапив під дію карантинних обмежень, опинився в групі ризику або захворів, аби виключити будь-яку дискримінацію та підтримувати психологічне та фізичне відновлення кадрів. Для персоналу цих особливих груп може бути організовано своєчасне навчання, допомога психологів, і реальна допомога у вирішенні їхніх проблем.

У цілому, кадрова політика будь-якої організації під час кризи не повинна суттєво відрізнятися від звичайного режиму. І в спокійний час всі вищеспом'януті моменти повинні виконуватися. Морякам і співробітникам круїнгової компанії потрібні комфортні умови в будь-який період. Але саме зараз весь набір підходів та методів стає націленим на подолання негативних наслідків пандемії, забезпечення виживання судноплавної та круїнгової компанії на даний момент та в перспективі.

### Abstract

In modern conditions of the crewing business, during the active spread of COVID-19, crewing-managers pay great attention to expanding the list of ways to improve the personnel motivation system, because the successful operation of a crewing enterprise largely depends on the effective activities of seafarers and the managers themselves. The current situation in the world requires managers to create optimal conditions and implement

relevant motivators. Thus, the improvement of the personnel motivation system is a priority in the management system of a crewing company and requires further research in this area.

The purpose of the article is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on the level of staff motivation of a crewing company and develop recommendations for improving the system of motivation for seafarers.

During the study, real interviews of seafarers were considered and the forecasts of futurists in the field of crewing business were taken into account.

Thus, the formed recommendations will help to increase the level of motivation of the personnel of the crewing agency during a global pandemic, and, accordingly, the level of the company's performance.

### Список літератури:

1. 10 Things Seafarers Desperately Wish From the Maritime Industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marineinsight.com/life-at-sea/10-things-seafarers-desperately-wish-from-the-maritime-industry/>.
2. An Interview with K.D. Adamson [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=fyXAgDWt1v0>.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Жихарева В.В. Теорія та практика інвестиційної діяльності суднових компаній: монографія / В.В. Жихарева. – Одеса: ІПРЕЕІ НАН України, 2010. – 480с.
5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. – К.: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
6. Що зміниться в крюінгу й морській підготовці в наступні 10 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maritime-zone.com/en/news/view/crewing-and-training-what-changes-to-expect-in-the-next-10-years>.

### References:

1. 10 Things Seafarers Desperately Wish From the Maritime Industry Retrieved from: <https://www.marineinsight.com/life-at-sea/10-things-seafarers-desperately-wish-from-the-maritime-industry/> [in English].
2. An Interview with K.D. Adamson. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=fyXAgDWt1v0> [in English].
3. Kolot, A.M. (2002). Motivation of staff: a textbook. K.: KNEU. 337 p. [in Ukrainian].
4. Zhikhareva, V.V. (2010). Theory and practice of investment activities of ship companies. Odesa: IPREI NAS of Ukraine. 480p. [in Ukrainian].
5. Kapustyansky, P.Z. (2007). Motivation of personnel of modern organizations (organizational and managerial aspect). Kyiv: Institute of Preparation. staff of the state. Employment Service of Ukraine. 156 p. [in Ukrainian].
6. What will change in crewing and maritime training in the next 10 years. Retrieved from: <https://maritime-zone.com/en/news/view/crewing-and-training-what-changes-to-expect-in-the-next-10-years> [in English].

#### Посилання на статтю:

Гутарева Ю.В. Удосконалення системи мотивації кадрів крюінгової компанії в умовах всесвітньої пандемії / Ю. В. Гутарева, А. Д. Шардакова // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2022. – № 2 (60). – С. 37-42. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/37.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7301914.

#### Reference a Journal Article:

Hutareva Yu.V. Improvement of the crewing competition motivation system in the conditions of the world pandemic / Yu. V. Hutareva, A. D. Shardakova // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2022. – № 2 (60). – P. 37-42. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No2/37.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7301914.

