

**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: «АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА
МАТЕРІАЛАМИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»)»**

Розробив

А.С. Бур'янувата

Керівник

к.е.н. Л.О. Кравченко

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

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

БУР'ЯНУВАТОЇ АНІ СЕРГІЇВНИ

1. Тема роботи: «Аналіз системи мотивації персоналу підприємства (за матеріалами КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»)»

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

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

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

4. Зміст роботи:

1. Теоретичні і методичні основи мотивації персоналу підприємства
2. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
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.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.О. Кравченко

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

А.С. Бур'янувата

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, нормо контроль	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)

А.С. Бур'янувата

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.О. Кравченко

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 50 с., 19 рис., 10 табл., 1 дод., 24 джерел

МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ІНТЕ.

Об'єкт дослідження – особливості мотивації персоналу на авіапідприємстві

Мета роботи – визначити складові потреб, мотивів і мотивації працівників авіаційних підприємств.

Завдання роботи:

- визначити теоретичні основи мотивації персоналу підприємства;
- провести аналіз ефективності системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Методи дослідження. Основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, теорії організації та загальної теорії систем, еволюційної теорії фірми, теорії інформації і комунікації, що забезпечило системний підхід до досліджуваної проблематики.

Положення, що виносяться на захист: оцінка складових комплексу мотивації підприємства

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління на підприємствах України.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень: підхід до оцінки рівня мотиваційного механізму на підприємстві запропоновано на основі оцінки: фінансового стану, визначення потреб працівників та співставлення мети діяльності підприємства з метою діяльністю працівника (рівнем його мотивації).

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства	8
1.2. Складові системи мотивації персоналу підприємства	12
1.3. Методика вирішення проблем мотивації персоналу підприємств	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	23
2.2. Елементи системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	27
2.3. Аналіз мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	29
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	31
3.1. Комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	31
3.2. Стратегічні напрями розвитку і система мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	33
3.3. Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	36
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	38
4.1. Технічні питання з організації безпечної експлуатації підприємства	38
4.2. Технічні рішення щодо забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії	40
4.3. Організація пожежної безпеки на підприємстві	42
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Незважаючи на розвиток технологій в світі, будь-який виробничий процес не обходиться без втручання в нього людини. Людина як керуюча і керована система вимагає до себе певних дій, що пов'язані з вивченням потреб, мотивів і спонукання (мотивації) людини до праці. На сьогоднішній день тема дипломної роботи є досить актуальною.

Тому в загальному плані система мотивації дозволяє підвищити ефективність не тільки окремо взятого працівника, але і підприємства в цілому. Мотивація зменшує таке негативне явище як плинність кадрів та допомагає визначити стратегії розвитку підприємства на найближчу перспективу. Що в свою чергу покращує економічні показники діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є: визначення складових потреб, мотивів і мотивації працівників авіаційних підприємств.

Задачами дослідження є:

- визначення теоретичних і методичні основ мотивації персоналу підприємства;
- провести аналіз ефективності системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Вивчаючи теоретичні та практичні аспекти мотивації і стимулювання працівників, стають зрозумілими важливість цих питань і постійний інтерес багатьох науковців до даної проблеми.

Комплексна мотиваційна стратегія управління персоналом, спрямована на усунення недоліків, має відбуватися з урахуванням певних принципів:

- **відбір, прийом та просування працівників з урахуванням кваліфікаційних, професійних навичок та вмінь, їх моральних якостей;**
- **прийняття працівника як особистості, справедлива оцінка його дій, повага до нього, його потреб і інтересів;**

- залучення працівників до управління, підтримка їх ініціативності;
- забезпечення на підприємстві морально-соціальної захищеності працівника;
- турбота про соціальний розвиток колективу;
- формування здорового, сприятливого доброзичливого клімату у колективі.

Управління персоналом повинне базуватись на принципах системного підходу та аналізу з врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінку ефективності управління трудовим потенціалом підприємства доцільно проводити за допомогою оцінки на основі збалансованої системи показників, яка буде відображати усі сторони цієї категорії. Дана методика передбачає визначення проміжних інтегральних показників, які дозволяють зробити висновки про ефективність управління окремими аспектами потенціалу підприємства, і показника, який свідчить про ефективність управління трудовим потенціалом в цілому.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу підприємства

Розглядаючи теоретичне підґрунтя менеджменту (управління) слід виділити основні його функції.

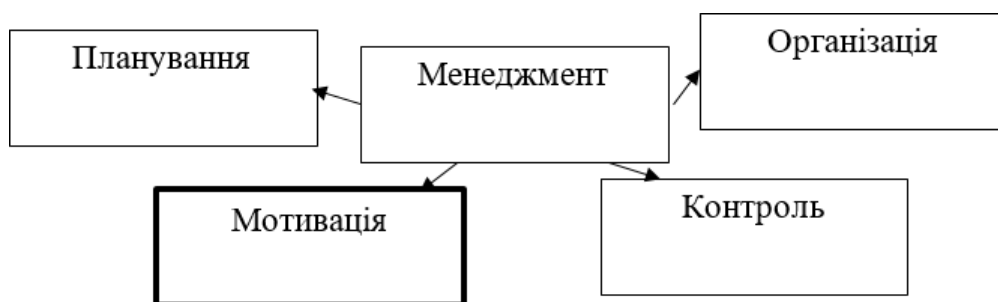


Рис.1.1 – Функції менеджменту

Примітка: систематизовано автором

Мотивація є однією із функцій менеджменту - управління. Ролі і значенню мотивації в діяльності підприємства присвячували праці як зарубіжні так і вітчизняні вчені-економісти, виділяючи її зміст, мету та засоби.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «мотивація» вченими-економістами.

На думку А. Сміта мотивація людей базується на покращенні свого добробуту, тобто вона носить суто матеріальний характер.

Про те на погляд А. Маслоу мотивація – це рушійна сила розвитку особистості, прагнення людини до самореалізації.

Бех І.Д. мотивацію як підґрунтям вчинку.

Про те, сучасні вчені Д. Пінк і Д. Аерлі стверджують, що сучасна мотивація відрізняється від мотивації А. Сміта та А. Маслоу. Адже в основу сучасної мотивації покладено не виживання людини (Мотивація 1.0), отримання винагороди (Мотивація 2.0), а внутрішні мотиви (Мотивація 3.0) [1].

Тобто мотив залежить від внутрішніх стимулів людини, та способу задоволення цього мотиву. Потрібно спочатку розібратись з категоріальним апаратом визначень «потреба», «мотив», «мотивація».



Рис.1.2 – Взаємозв’язок понять «потреба», «мотив», «мотивація»

Примітка: систематизовано автором

Так, як потреба – це відчуття нестачі (браку) чого-небудь, то вони є джерелом, рушійною силою трудової активності (діяльності) людини, що спрямована на їх задоволення [1].

Розглянемо класифікації потреб.

Таблиця 1.1 – Класифікація потреб

Потреби за А. Маслоу	Потреби за Дж. Кейнсом	Потреби А. Хорні
Фізіологічні потреби	Природні потреби	Потреби, які переносять вас до інших
Потреби в безпеці	Похідні потреби	Потреби, які відводять вас від інших
Соціальні потреби		Потреби, які переносять вас проти інших
Потреби в самореалізації		
Потреби в визнанні		

Джерело: [3-5]

Класифікація потреб за А. Маслоу знайшла широке відображення використовуються у науках: економіка, маркетинг, менеджмент, соціологія, політологія тощо;

Класифікація потреба за Дж. Кейнсом використовується тільки в маркетингу. Оскільки задоволення природних потреб неможливо апріорі (так як вони нескінченні), то створюють і задовільняють штучні потреби.

Теорія потреб А. Хорні використовується в психології – свою «Теорію неврозів» було опубліковано в 1942 році, в якій виділено невротичні потреби: у владі, престижі, прихильності.

Отже, розглядаючи класифікацію потреб за різними акторами слід зазначити, що потреби і їх зміст залежить від наук з позицій яких вони розглядалися, про те є спільні позиції майже у всіх потребах – це процес їх задоволення.

Розглянемо процес задоволення потреб, що представлений на рис. 1.3



Рис.1.3 – Процес задоволення потреби

Примітка: систематизовано автором

Розглядаючи потреби в діяльності підприємства, слід зазначити, що мета задоволення власних потреб та потреб підприємства призводить до ефекту.

Так, на основі Закону України «Про підприємницьку діяльність» можна визначити основні потреби підприємства:

- визначення підприємництва спирається на характеризування діяльності через забезпечення виконання робіт, товарів, послуг з метою отримання прибутку;
- згідно статті 12 – «у разі поставок підприємцем товарів, виконання робіт, надання послуг для задоволення державних потреб держава сприяє забезпеченню його матеріально-технічними та іншими ресурсами»;
- згідно статті 15 – договори на виконання робіт і поставок для державних потреб.

Отже, виходячи з законодавчого визначення підприємництва можна виділити його основну мету діяльності – отримання прибутку, через задоволення потреб власника підприємства в: самостійності, систематичності, ризику.

Розглянемо потреби підприємства виходячи з науки «Теорія систем і управління», використовуючи модель «чорного ящика» (рис. 1.4).



Рис.1.4 - Визначення потреб підприємства на основі моделі «чорний ящик»

Примітка: систематизовано автором

Отже, в основі функціонування підприємства лежить потреба в: капіталі (фінансових ресурсах), трудових ресурсах; технічних ресурсах, технологічних ресурсах тощо.

Розглядаючи роботи Р.М. Бугріменко, Л.І. Безгінова можна виділити наступні потреби в капіталі, що «авансується в товарно-матеріальні запаси та витрати на виробництво та збут реалізованої продукції» [7]. Про те, Пичоха Р. виділяючи потреби в капіталі для реалізації санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Так, Шкалаберда В.М., Кочко І.І. розглядають по потребу в персоналі підприємства та визначають той факт, що задовільнити її складніше ніж потребу в фінансових і матеріальних ресурсах.

Про те Федорчук, О.М.; Морозов, Р.В., виділяють матеріально-технічне забезпечення потреб як основу діяльності підприємства аграрного сектору економіки.

Отже, можна стверджувати що потреби в підприємства виникають на різних етапах його діяльності і залежать від сфери діяльності підприємства. Крім того більшість вчених виділили той факт, що потреба в персоналі є однією з ключових

на підприємстві.

1.2 Складові системи мотивації персоналу підприємства

В процесі задоволення потреб підприємства в трудових ресурсах (працівниках) успішним стає те підприємство, що використовує мотивацію для створення інтелектуального капіталу. Не виключенням є підприємства транспортної галузі, зокрема авіатранспорту. Тому сьогодні актуальним стає задоволення потреб підприємства трудовими ресурсами на основі формулювання інтелектуального потенціалу. Так створення сучасних виробничих систем, сформованих під впливом інноваційної діяльності, що відтворює рух інтелектуального капіталу (ІК), можна відобразити наступним чином (рис.

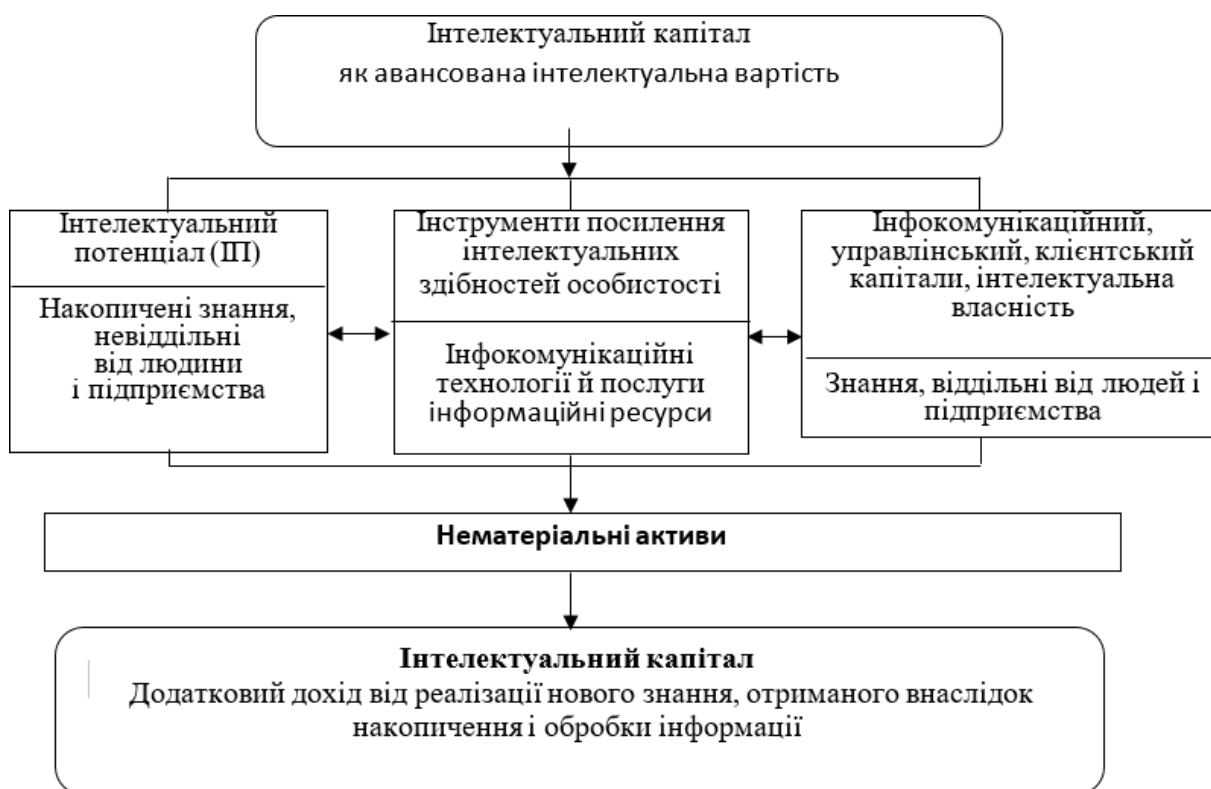


Рис.1.5 – Створення інтелектуального потенціалу на основі діяльності підприємства

Джерело:[22]

Інтелектуальний потенціал (ІП) і інтелектуальний капітал пов'язані між собою: перший – це сукупність знань та вмінь, компетенції працівників підприємства, а другий – це матеріальні цінності підприємства, що створенні за допомогою інтелектуального потенціалу. Проблема розгляду інтелектуального потенціалу підприємств для забезпечення ефективного розвитку економіки

розглянуті в роботах: Т. Стюарта, Л. Мартинова, В. Геєця, В. Рубана, О. Бутнік-Сіверського, О. Редькіна, С.І. Грицуленко, О.В. Корнух та ін.

Але розкриття основних напрямків перетворення виробництва, накопичення інтелектуального потенціалу і трансформації в інтелектуальний капітал під впливом мотивації ще на сьогодні є не досить повним. Так, залишається недостатньо дослідженою низка теоретичних і практичних питань щодо формування інтелектуального потенціалу наукоємної, високотехнологічної авіаційної сфери.

Алгоритм дослідження мотивації на підприємстві можна виділити на 2 категорії: підприємства як такого і окремо працівників. Перша частина визначення мотивації підприємства до створення інтелектуального капіталу.

Друга – мотивація працівників до створення інтелектуального потенціалу.



Рис.1. 6 - Алгоритм визначення та розрахунку ІК, ІП

Примітка: систематизовано автором

Різноманітність тлумачення терміну «інтелектуальний потенціал», призводить до неоднозначності його визначення:

- в прямому перекладі з латинської «потенціал» («*potentia*»), що означає сила, міць. У тлумачному словнику сучасної української мови - «потенціал» трактується як «запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили для якої-

небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [1, с. 902].

- умовно об'єкти права інтелектуальної власності поділяють на чотири групи: авторські права і суміжні права, об'єкти промислової власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, раціоналізаторські пропозиції, сорти рослин і породи тварин, комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів та послуг), географічні зазначення, комерційні таємниці [13].

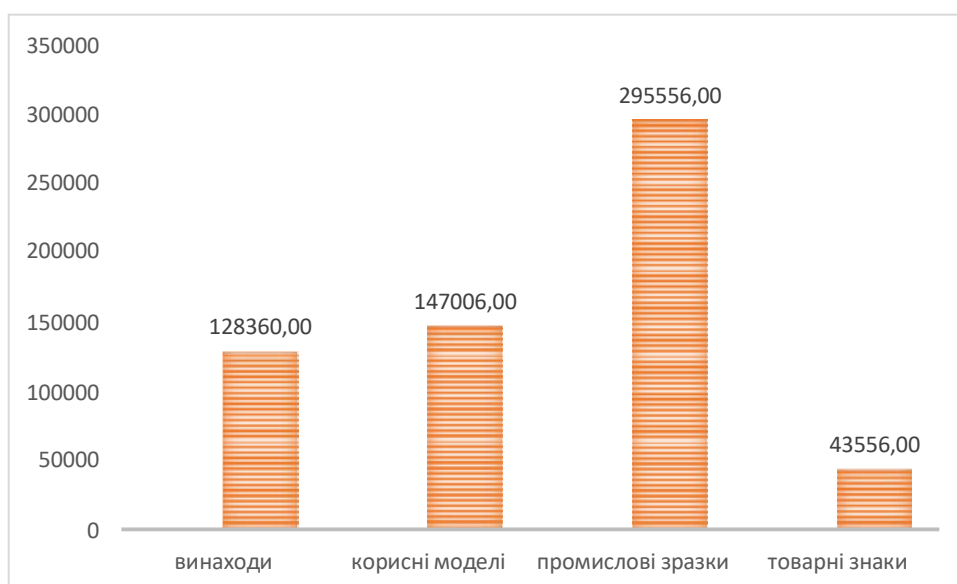


Рис. 1.6 – Кількість об'єктів промислової власності

Примітка: систематизовано автором

Отже, найбільшу питому вагу в інтелектуальному капіталі кожного підприємства займають промислові зразки.

Державна система правової охорони інтелектуальної власності включає в себе:

- Департамент розвитку сфери інтелектуальної власності;
- Державну організацію «Національний офіс інтелектуальної власності»;
- Національного органу інтелектуальної власності (Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності «Укрпатент»);
- Державна організація «Українське агентство авторських прав».

Робота даних органів призначена для створення умов, на дотримання законодавчих актів в сфері інтелектуального капіталу і інтелектуального потенціалу підприємств.

Саме на створення цих «певних умов» для прояву прихованих і розвитку наявних ресурсів орієнтоване управління інтелектуальним потенціалом підприємств.

У цьому випадку управління інтелектуальним потенціалом – це діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою отримання кінцевого результату, бажано прибутку або іншої користі.

Для розробки принципів і визначення методів управління інтелектуальним потенціалом підприємств постає необхідність встановлення його структури та складових компонентів.

Під час визначення структури інтелектуального потенціалу переважно дослідники базуються на тісно пов'язаному з ним терміні «інтелектуальний капітал» та визначають його як інтелектуальний потенціал, що активно використовується у процесах економічної діяльності з метою отримання доходу. Окремі фахівці пропонують розглядати інтелектуальний потенціал підприємства як його готовність до генерування та освоєння інновацій [2]. Вони вважають, що оцінка рівня інтелектуального потенціалу підприємства має враховувати новизну продукції підприємства, новизну використовуваних технологій виробництва та продажів, освітній і кваліфікаційний рівень персоналу (менеджменту, спеціалістів, робітничих кадрів), досвід інноваційної діяльності (складність розробок, масштаби дослідницьких та інженерних проектів), участь підприємства в галузевих виставках тощо.

Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку



Рис.1.7 – Складові формування інтелектуального капіталу підприємства

Примітка: систематизовано автором

Під людським капіталом розуміють: сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також спроможність власників та наукомістких працівників відповідати вимогам і задачам компанії. Структурний капітал базується на роботі технічних засобів, програмних продуктів. До споживчого капіталу підходять з позицій маркетингу – як майбутня оцінка продукції підприємства, спроможність задовольнити їх запити.

Основою цих трьох складових є людський капітал, що формує інтелектуальний капітал підприємства – динамічна компонента спроможності компанії отримувати прибуток тривалий час. Про те, обсяг інтелектуального капіталу змінюється, так як змінюється людський капітал підприємств під дією різних факторів зовнішнього середовища.

Відображення інтелектуального капіталу в бухгалтерському обліку неоднозначне. Адже інтелектуальний капітал – це нематеріалітний актив, вартість якого важко визначити.

Нематеріальні активи є досить широким поняттям, оскільки, вони не мають речовинної форми.

Таблиця 1.2 – Відображення інтелектуального капіталу в діяльності підприємства

Нематеріальні активи	Матеріальні активи
-права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо); - права користування майном (право користування земельною ділянкою, крім права постійного користування земельною ділянкою, відповідно до земельного законодавства, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо); - права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо); - права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо); - авторське право та суміжні з ним права (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо); - незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи; - інші нематеріальні активи (право на провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо)	- основні засоби; - оборотні засоби; - гроші та їх еквіваленти (як результат операцій з нематеріальним активом)

Примітка: систематизовано автором згідно роботи 14

Складність відображення інтелектуального капіталу заключається в тому, що під ресурсами, що можуть бути включені до інтелектуального капіталу є: кваліфікація та досвід працівників, база даних клієнтів, організаційна структура підприємства, ділова репутація тощо.

Розглянемо, П(С)БО19 «Об'єднання підприємств», де визначено таке визначення як «немонетарні активи» – це всі активи, крім грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості у фіксованій (або визначеній) сумі грошей.

Отже, інтелектуальний капітал – це немонетарний актив підприємства.

Розглянемо другу складову – інтелектуальний потенціал. Він формується під впливом мотивації працівників за рахунок формування наступних методів співпраці на підприємствах.



Рис.1.8 – Складові формування системи мотивації підприємства в розрізі ІП і ІК

Примітка: систематизовано автором

Інтелектуальний потенціал працівників підприємства складається з наступних складових: освіта, досвід роботи, задоволеність результатами своєї праці, кар'єрне зростання. В ході визначення системи мотивації потрібне детальне дослідження цих складових для визначення мотивів діяльності працівників підприємства і як результат формування інтелектуального потенціалу і інтелектуального капіталу підприємств.

1.3 Методика вирішення проблем мотивації персоналу підприємств

Так, вітчизняні вчені визначають що за допомогою мотивації керівники підприємства можуть вирішити такі основні задачі:

- залучення й утримання на підприємстві кращих спеціалістів;
- заохочення кращих працівників;
- доступність інформації про результати праці персоналу підприємства, застосування форм визнання заслуг;

- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання та визначення рівня його інтелектуального капіталу;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства, які основи формування інтелектуального капіталу підприємства.

Для визначення методики вирішення проблем мотивації на підприємстві потрібно поетапне дослідження потреб, мотивів і поведінки працівників. Тому дана методика буде в себе включати симбіоз з психології, соціології і економіки.

Автор погоджується з Вечерею С.В. щодо визначення складових алгоритму формування та впровадження механізму мотивації працівників. Про те, в частині формування стратегії діяльності підприємства, узгодження змін і вибору типу управління бажано було б поєднати з роботою Ковбас Г.І. в якій визначено вже методи антикризового управління. Крім того слід звернути увагу на роботу Тужилкіної О.В. в якій описується метод визначення мотиваційного балансу (рис. 1.9).

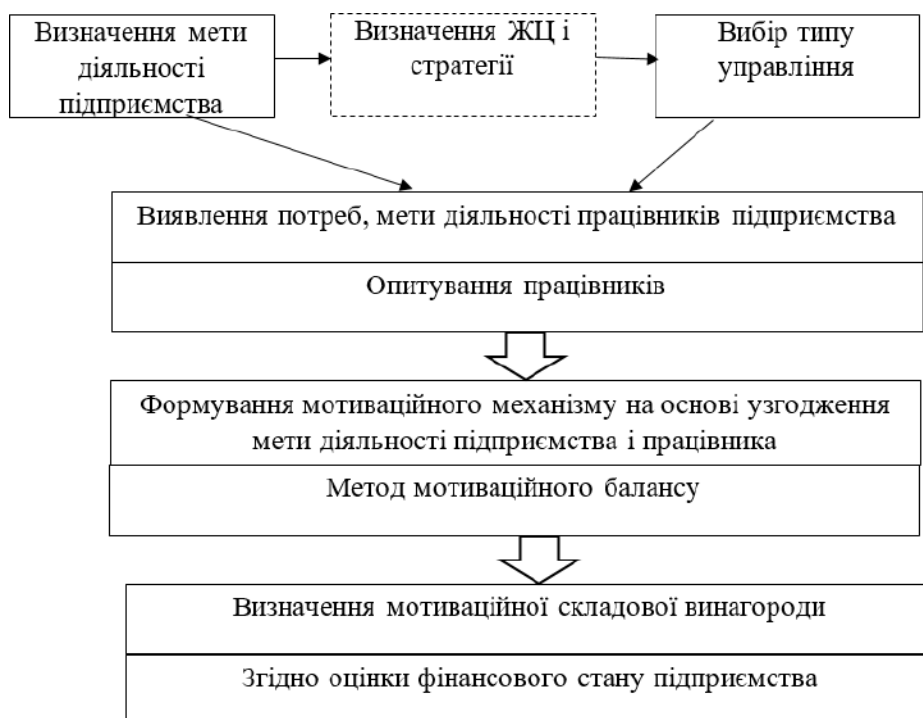


Рис.1.10 – Методика визначення проблем мотивації персоналу

Примітка: систематизовано автором згідно робіт 17-19

Всім відомий той факт, що за допомогою опитування можна виявити потреби та мотиви діяльності працівників. Тому підприємству потрібно визначити яку інформацію воно хоче отримати і від кого, так які форми проведення опитування

використовувати, в залежності від можливостей підприємства.

На сьогоднішній день є досить актуальними є опитування за допомогою мережі Інтернет, особливо за допомогою Гугл форм. Основні переваги в тому, що: не потрібно розповсюджувати матеріал опитування на всіх респондентів, опитування може проходити 24/7 без прив'язки до графіка роботи, результати завжди зберігаються в мережі та автоматично опрацьовуються.

Про те існує проблема оцінки отриманих результатів опитування, так розглядаючи:

- метод мотиваційних балансів як результат опитування працівників підприємства визначено такі пропорції 70:30; 75:25; 80:20 (мотивація перевищує анти мотивацією) [19].

- методику визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму, граничні показники якого коливаються від 0,5 до 1 бала.

$$K_{p.m.} = K_{ц.прац.} + K_{ц.підпр.} \quad (1.1)$$

де: $K_{p.m.}$ - показник рівня результативності мотиваційного механізму;

$K_{ц.прац.}$ - коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників (інтелектуальний потенціал);

$K_{ц.підпр.}$ - коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.



Рис.1.11 – Складові розрахунку рівня результативності мотиваційного механізму

Примітка: систематизовано автором

Як бачимо показник рівня результативності мотиваційного механізму складається з суми двох коефіцієнтів: коефіцієнту досягнення цілей індивідуального розвитку і коефіцієнту досягнення цілей розвитку підприємства.

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку працівників розраховується за формулою 1.2.

$$K_{ц.прац.} = \frac{K_1 + K_n}{n} \quad (1.2)$$

де, K_1-K_n – коефіцієнти, що характеризують: оцінку задоволеності умовами робочого місця, оцінку задоволеності керівництвом, психологічного клімату в колективі, задоволеності змістом праці, професійний розвиток, задоволеність нематеріальною мотивацією, задоволеність матеріальною мотивацією тощо.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою 1.3.

$$K_{ц.підпр.} = \frac{K_1 + K_m}{m} \quad (1.3)$$

Таблиця 1.3 – Значення коефіцієнтів досягнення цілей розвитку підприємства (*К. ц. підпр.*)

Кількість балів	Значення
<i>К р.м.</i>	
0,5	низький рівень оцінки мотиваційного механізму
0,51 - 0,60	рівень оцінки мотиваційного механізму нижче середнього
0,61 до 0,8	середній рівень оцінки мотиваційного механізму
0,81 до 0,90	рівень оцінки мотиваційного механізму вище середнього
0,91 - 1	високий рівень оцінки мотиваційного механізму
<i>К ц. прац.</i>	
3	високе
2	середнє
1	низьке
<i>К. ц. підпр.</i>	
0,1-0,5	низький
0,51-0,7	середній
0,71-1	високий

Джерело: [19]

Третім параметром є оцінка фінансового стану підприємства для визначення мотиваційної складової «винагороди за працю».

Оцінка фінансового стану підприємства можна проводити частково за наступними показниками, табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники фінансового стану підприємства для визначення мотиваційної складової «винагороди за працю»

Показник	Методика визначення
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Баланс
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Позиковий капітал
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість матеріальних запасів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чиста виручка від реалізації / Середня величина власного капіталу
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	360 / Оборотність дебіторської заборгованості
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	360 / Оборотність кредиторської заборгованості
Період окупності власного капіталу	360 / Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів
Оцінка банкрутства за О.О.Терещенко	$Z_{тер.} = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$ $x_1 = (\text{ф. 2 2350 або 2355}) / (\text{ф.1 к. 1595} + 1695);$ $x_2 = (\text{ф. 1 к. 1300}) / (\text{ф.1 к. 1595} + 1695);$ $x_3 = (\text{ф. 2 к. 2350 або 2355}) / (\text{ф. к. 1300});$ $x_4 = (\text{ф.2 к. 2350 або 2355}) / (\text{ф.2 к. 2000});$ $x_5 = (\text{ф.1 від 1101 до 1104}) / (\text{ф. 2 к. 2000});$ $x_6 = (\text{ф. 2 к. 2000}) / (\text{ф. 1 к. 1300})$ 0,4 0,448 0,541 $Z_{тер.} =$

Джерело: [20]

Як підсумок можна зазначити, що методика визначення проблем мотивації персоналу складається з трьох етапів:

1. Оцінка фінансового стану підприємства (визначення «мотиваційної складової винагороди за працю»);
2. Проведення анкетування з допомогою гугл форм для виявлення потреб працівників підприємства;
3. Співставлення мети діяльності підприємства з мотивацією працівника.

Отже, діючі методи мотивації не враховують інтелектуальний потенціал кожного працівника в формуванні інтелектуального капіталу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» криворізької міської ради заснований 06.12.2001 року.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Скорочена назва	КП АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР
ЄДРПОУ	01173530
Юридична адреса	50000, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, Центрально-Міський район, АЕРОПОРТ
Основний вид діяльності за КВЕД	52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
Зареєстрований	06.12.2001 р.
Керівник	Лашин Ігор Михайлович
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство
Статутний капітал	23 572 748 грн

Джерело: систематизовано автором

Об'єкт дослідження – Міжнародний аеропорт кривий Ріг є в комунальній власності. Так, на сьогоднішній день на території України функціонують наступні види підприємств, у відповідності до форм власності: приватні, колективні, державні, спільні комунальні, зі змішаною формою власності.

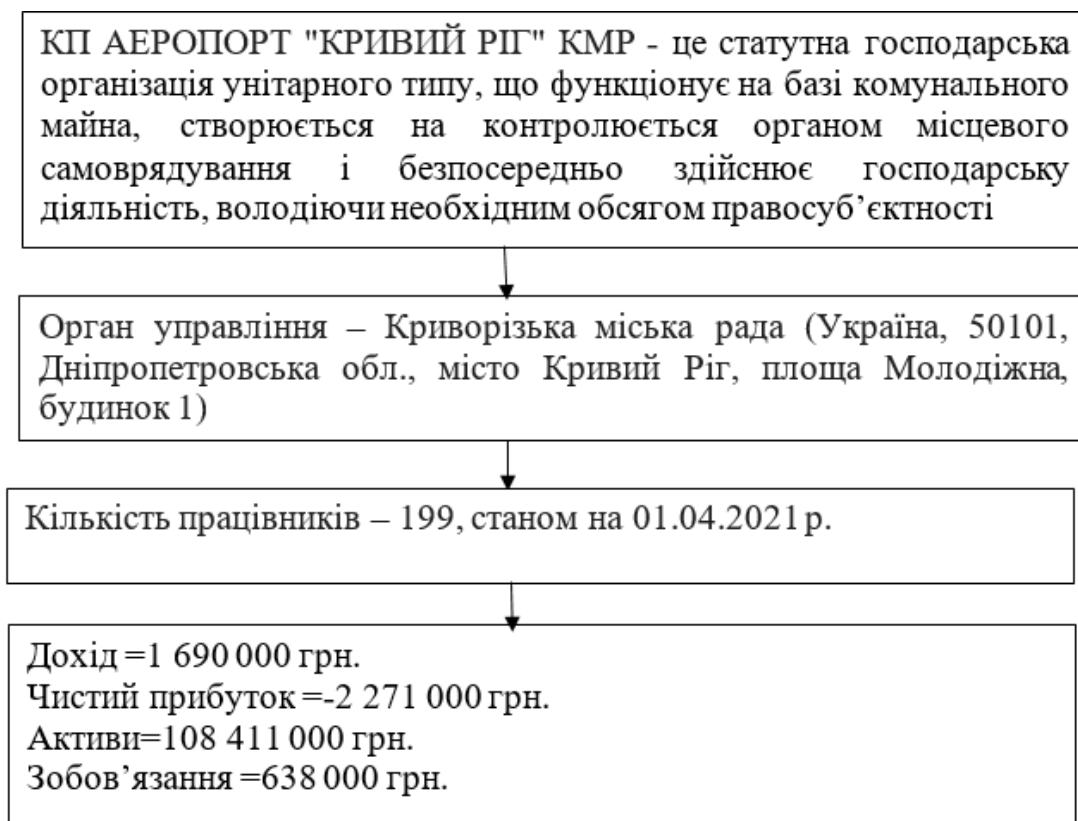


Рис.2.1 – Організаційна інформація про КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором згідно робіт 12-20

Основна діяльність підприємства КП АЕРОПОРТ "КРИВИЙ РІГ" КМР направлена на забезпечення авіаційних перевезень і робіт, що пов'язані з експлуатацією та обслуговуванням повітряних суден (ПС):

- заправлення кондиційними авіаційним паливо-мастильними матеріалами (ПММ) і спеціальними рідинами, приймання, збереження, підготовку та видачу на заправлення, заправлення ПС;
- аеродромне забезпечення польотів – комплекс заходів щодо підтримки льотного поля аеродрому, аеродромних систем та споруд в постійній експлуатаційній готовності;
- електроствітлотехнічне забезпечення польотів – комплекс заходів щодо світлотехнічного забезпечення зльоту, заходження на посадку, посадки, руління ПС і централізованого забезпечення електроенергією аеропорту та його об'єктів;
- забезпечення авіаційної безпеки – комплекс заходів, а також людські і матеріальні ресурси, які призначені для захисту цивільної авіації від актів незаконного втручання в її діяльність;

- забезпечення обслуговування пасажирів, багажу, пошти і вантажів;
- забезпеченням спецтранспортом і засобами механізації;
- метеорологічне забезпечення;
- наземне адміністрування в аеропорту забезпечення обслуговування пасажирів, багажу, пошти і вантажів

Так, аеропорт Кривий Ріг в березні 2019 року взяв участь в проєкті SAFER-U (розвиток авіаційної законодавчої бази України шляхом наближення до законодавства ЄС) за підтримки Державної авіаційної служби України і Європейської комісії.

Про те не зважаючи на таку важливу і необхідну діяльність підприємство в минулому і поточному році отримало збиток в розмірі 16736 грн, а в першому кварталі поточного року 2021р. – 18450 грн.

Розглянемо більш детально структуру доходів і витрат, щодо формування прибутку КП АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансово-економічні показники КП АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР за I квартал 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2021 від 2020	
	І кв.2020	І кв.2021	абсолютне, +/-	відносне, %
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	241	203	-38	-12
Інші операційні доходи , тис.грн	6502	7570	1068	+16
Адміністративні витрати , тис.грн	1338	1198	-140	-11
Інші операційні витрати, тис.грн	6878	6553	-325	-4,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	-1714	-181	-1533	89,4
Витрати на оплату праці, тис.грн.	4767	4368	-399	-8,4
Середня вартість основних засобів, тис. грн	64002	62449	-1553	-2,4
Середня вартість оборотних коштів, тис. тис.грн	1093	1201	-108	9,9
Фондовіддача , грн/грн	0,00,4	0,003	-0,001	
Оборотність оборотних коштів , раз	0,32	0,3	-0,02	

Примітка: розраховано автором

Провівши аналіз фінансово-економічних показників АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР за I квартал 2020-2021 рр. можна побачити таке:

- підприємство має збиток і в минулому і в поточному періоді. Про те

позитивною тенденцією є та, що сума збитку зменшується на 89,4%;

- низький показник фондовіддачі на 1 грн. доходів припадає 0,004 грн. основних засобів;

- низька оборотність оборотних коштів.

Дані тенденції, на думку автора, відображають ситуацію в авіації в цілому в періоді за 2020-2021 роки через введення карантинних заходів при протидії пандемії COVID-2019.

Авіація стала однією з найбільших жертв карантинних обмежень, адже основні міжнародні рішення - закриття пасажирського авіасполучення та кордонів для іноземців. У відповідності до відміни рейсів робота аеропортів також зупинилась. Експерти прогнозували, що авіація недоотримує 2,1 трильйона доларів через пандемію коронавірусу [23].

Про те незважаючи на загальні тенденції в авіації в Україні і світі може визначити свої переваги і недоліки діяльності за допомогою SWOT-аналізу (strength – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities -можливості and threats - загрози).

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз КП АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР

<u>Сильні сторони</u>	Оцінка, балів	<u>Слабкі сторони</u>	Оцінка, балів
Лідуючі положення в регіоні	4	Фінансові проблеми	4
Високий рівень безпеки	3	Недостатність власних коштів для інвестування	4
Рівень кваліфікації персоналу	4	Перебої в роботі аеропорту	3
	4	Відсутність постійних платоспроможних клієнтів (авіакомпаній)	2
<u>Можливості</u>	Оцінка, балів	<u>Загрози</u>	Оцінка, балів
Находження постійних клієнтів (авіакомпаній)	4	нестабільність курсу валют	2
Покращення матеріально-технічної бази	2		4
	3	карантинні обмеження, в зв'язку з COVID-2019	3

Примітка: систематизовано автором

Так, провівши SWOT-аналіз КП АЕРОПОРТ «КРИВИЙ РІГ» КМР в розрізі

оцінки основних фінансово-економічних показників дала можливість знайти шляхи покращення фінансового стану підприємства.

2.2 Елементи системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Кардинальні зміни, що відбуваються в політичній, економічній, соціальній сферах впливають і на працівників підприємств через такі основні напрямки: зміни в пріоритетах працівників щодо задоволення основних потреб.

Так, науковці визначити, що в період пандемії корона вірусу люди стали ощадливішими через ризик скорочення персоналу внаслідок відсутності виробничої діяльності.

Для розгляду елементів мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт кривий Ріг» розглянемо тенденції оплати праці в галузі.

Таблиця 2.4 – Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у I кварталі 2021 року

Вид економічної діяльності	Кількість працівників, тис. осіб		Відносне відхилення, %
	I кв.2020	I кв.2021	
наземний і трубопровідний транспорт	248	257,3	3,6
водний транспорт	2,23	2,5	9,2
авіаційний транспорт	15,6	15,1	-2,7
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	285,3	283,5	-0,8
поштова та кур'єрська діяльність	39,6	66,0	6

Джерело: [Державний комітет статистики України]

Спостерігаються зменшення кількості працівників за видами економічної діяльності: авіаційний транспорт і складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту. Кількість працівників в інших видах економічної діяльності зростає.

За даними Державного комітету статистики України рух кадрів за видом економічної діяльності авіаційний транспорт в першому кварталі 2021 року не змінився, кількість прийнятих складала 28 тис. прац., така ж сама кількість звільнених.

Розглянемо рівень заробітної плати за видами економічної діяльності в I кварталі 2021 року.

Таблиця 2.5 – Середня заробітна плата за видами економічної діяльності, що включає в себе «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за березень 2021 р.

п/п	Вид економічної діяльності	Середня заробітна плата, грн., за березень 2021 р.
1	Наземний і трубопровідний транспорт	11766
2	Водний транспорт	12604
3	Авіаційний транспорт	22394
4	Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	13158
5	Поштова та кур'єрська діяльність	7524

Примітка: систематизовано автором

Як бачимо за видом економічної діяльності авіаційний транспорт заробітна плата є однією із найбільшою за загальним видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за березень 2021 р.

Отже, основні передумови до мотивації працівників на підприємствах авіатранспорту є. Про те не слід забувати, що рівень заробітних плат в авіакомпаніях і в аеропортах як державних установ – різні.

Так, згідно сайту rabota.ua заробітна плата члену екіпажу складає – від 22000 грн і вище, а заробітна плата працівника аеропорту складає – від 6000 до 16 000 грн.

2.3 Аналіз мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Тому мотивація персоналу як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, набуває першочергового значення, тим більше у сфері побутового обслуговування, де роль людини є першочерговою.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства у процесі його реструктуризації зорієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів. Цей напрям аналізу дає змогу ефективно підготуватися до реструктуризації, оскільки від позиції колективу значною мірою залежить проведення реструктуризації, а в остаточному підсумку успіх діяльності підприємства залежить передусім від особистісних і професійних якостей її працівників, їхньої здатності працювати ефективно і взаємозалежно.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є базою для підготовки молодих спеціалістів і постійно співпрацює з Відокремленим структурним підрозділом «Криворізьким фаховим коледжем Національного авіаційного університету». Про те, відсутність забезпечення достатнього рівня заробітної плати та невеликий обсяг послуг, що надається аеропортом призводить до плинності персоналу та ускладнює процес комплектування якісними кадрами на різних рівнях (керівний склад служб, фахівці та технічні службовці, робітники).

Так, виходячи з методики, приведеної в п.1.3 даної дипломної роботи розрахуємо показники фінансового стану для визначення мотивації персоналу підприємства.

Таблиця 2.6– Показники фінансового стану підприємства для визначення мотиваційної складової «винагороди за працю» КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Показник	Значення	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,93	093
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	-
Оборотність дебіторської заборгованості	0,31	0,32
Оборотність кредиторської заборгованості	4,2	4,3
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,2	2,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,2	1,4
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	1161	1125
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	85,7	83,7
Період окупності власного капіталу	163	163
Оцінка банкрутства за О.О.Терещенко	4,18	

Джерело: [20]

$$Z_{\text{тер.}} = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$$

$$x_1 = 1714 / 6938 = 0,24$$

$$x_2 = 108411 / 6938 = 1,56$$

$$x_3 = 17,14 / 108411 = 0,016;$$

$$x_4 = 1714 / 241 = 7,11; x_5 = 1093 / 241 = 4,5$$

$$x_6 = 241 / 108411 = 0,0022$$

$$Z_{\text{тер.}} = 1,5 \cdot 0,24 + 0,08 \cdot 1,56 + 10 \cdot 0,016 + 5 \cdot 7,11 + 0,3 \cdot 4,5 + 0,1 \cdot 0,0022 = 4,18$$

Рівень банкрутства підприємства досить високий, тому мотивування працівників підприємства можливе за умови виходу підприємства з фінансової кризи. Про те підприємство комунальної форми власності може сподіватись на дотації з місцевого бюджету.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт кривий ріг» може спиратись на використання американської та японської моделі управління персоналом.

Характерними ознаки японської моделі управління, що можуть бути використанні на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»:

- система довіри і гарантія зайнятості;
- інформаційне управління: збір даних і їх систематичне використання для підвищення економічної ефективності підприємства;
- управління, орієнтоване на якість.
- цінності корпорації. Усі працівники користуються загальною базою інформації про політику і діяльність фірми;
- присутність керівництва на виробництві.

Визначення мотивації персоналу повинно базуватись, виходячі з японської моделі управління на 5 С [23] (рис. 3.1).



Рис.3.1 – Складові руху 5С в японській моделі управління персоналом

Джерело [23]

Тобто вдосконалення системи мотивації повинна базуватись на : чистоті, прибиранні, організованості, дисципліні і порядку.

Крім цього можна виділити види немонетарної мотивації:

- мотивацію заохочення вільним часом на підприємстві;
- планування кар'єри як чинник мотивації.

Отже, комплекс заходів може спиратись на використанні японської моделі управління з поєднанням немонетарних видів мотивації (рис. 3.2).

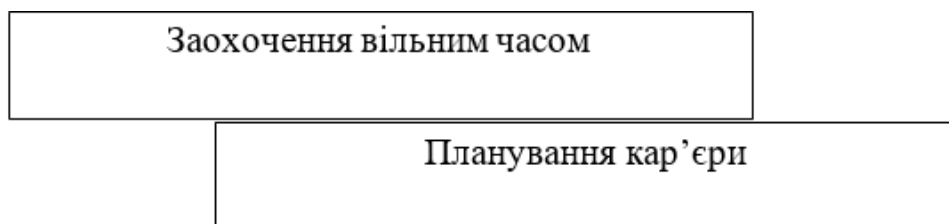


Рис.3.2 – Комплекс заходів, що може бути використаний на підприємстві

Примітка: систематизовано автором

Хочеться зауважити думку автора про те, що не одна система матеріальної мотивації не може врахувати складність побудови кар'єри (рис. 3.3).

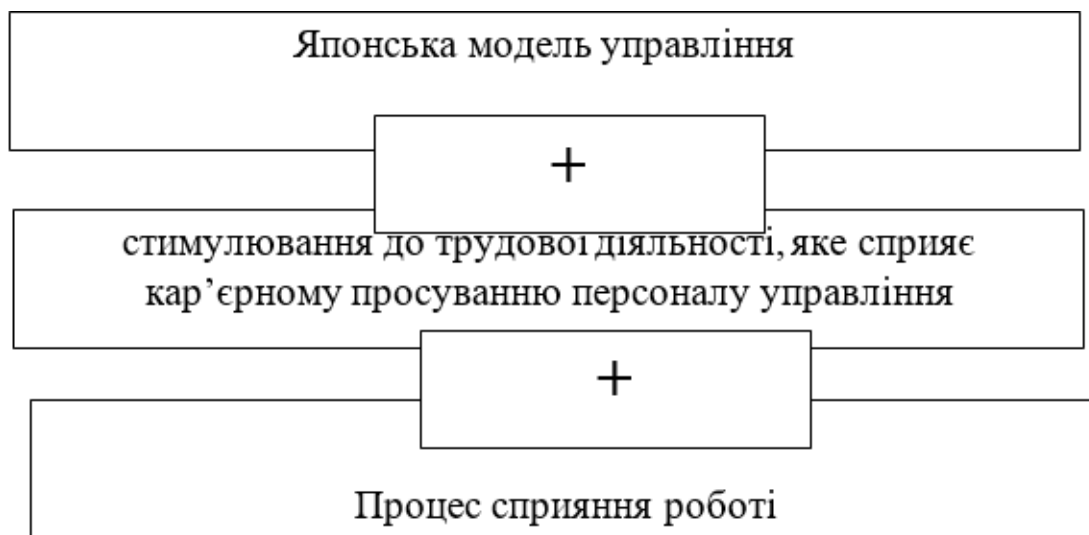


Рис.3.3 – Альтернативний комплекс заходів мотивації персоналу

Примітка: систематизовано автором згідно роботи 24

Про те незважаючи на фінансову нестабільність на підприємстві, слід крім немонетарного заохочення визначити ще й мотиви роботи працівників на підприємстві без додаткового матеріального стимулювання.

3.2 Стратегічні напрями розвитку і система мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Так, згідно «Стратегії розвитку авіації до 2030 року» Україна планує:

- розширення авіаційне сполучення нашої держави з іншими країнами на основі регулярних польотів 42 вітчизняних і 28 іноземних авіакомпаній;
- збільшення обсягів перевезення вантажів і пошти на основі 18 вітчизняних авіакомпаній;
- розвиток внутрішньої авіації [27].

Розглянемо також Державну цільову науково-технічну програму розвитку авіаційної промисловості України на період 2021-2030 років, основними положеннями якої є [28] :

- створення умов для реалізації проектів інноваційних досліджень;
- розроблення нових конкурентоздатних авіаційних технологій, матеріалів, виробничих процесів та обладнання.
- створення соціально-економічного ефекту у вигляді спрямування до бюджету 100-120 млрд. грн , що забезпечить зростання заробітної плати зайнятих у галузі у 1,6 разів.

Саме на ці програми повинно орієнтуватись підприємство в своїй діяльності. Адже в них вказані основні напрямки розвитку не тільки галузі, але і кожного конкретного підприємства.

Так, розглядаючи рейтинг компаній з найкращою репутацією в світі, можна виділити неонетарнет нематеріальне стимулювання: безкоштовне харчування, капсули для сну, додаткові заняття саморозвитку, наприклад публічних виступів, це досить актуально в наш час. Фахівці говорять, що ці компанії пов'язали всій фінансовий успіх з ефективною мотивацією праці.

Про те КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» міг би покращити свій фінансовий стан, взявши до уваги такий метод планування як «дерево цілей» (Додаток А).

«Дерево цілей» зв'язує цілі із засобами їх досягнення на основі декомпозиції (розбиття цілі на підцілі). При постановці цілей (визначенні цілей) обов'язковою є оцінка їх досяжності, тобто вироблення стратегії

досягнення цих цілей [29].

Основною метою діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є досягнення наступних цілей, на думку автора:

- залучення спонсорів;
- реклама;
- введення додаткових послуг і покращення якості існуючих послуг.

Розглянемо метод покращення якості продукції і послуг «Шість сигм», який позиціонується як концепція вдосконалення бізнесу, основною метою якої є: отінення динамічних та статичних характеристик керованого процесу. Цей чітковизначений підхід до процесу складається з п'яти етапів:

- визначення;
- вимірювання;
- проведення аналізу;
- поліпшення процесу виробництва;
- контроль.

Розглянемо кожен етап окремо, в концепції «шість сингм».

Багатьма компаніями підтверджено, що запровадження методології «Шість сигм» допомагає отримувати значні результати у вигляді поліпшення фінансових показників діяльності та соціального клімату, а також посилення мотивації.

Серед переваг підходу «Шість сигм» можна назвати такі:

— удосконалення організації на основі інтегрованого підходу, що поєднує орієнтацію на процеси;

— підвищення можливості використання людського чинника. Процес мотивації у межах «Шісти сигм» такий:

- «зелені пояси» — це лідери-очільники конкретних проектів;
- «жовті пояси» — тимчасові працівники, які пройшли вступне навчання інструментам;
- «чорні пояси» — постійні працівники.

Жоден проект «Шість сигм» не дістає схвалення, доки не визначено його

кінцевий результат у вигляді прибутку – об’єднання інструментів поліпшення в єдину систему. Упорядкований підхід на даної концепції, сувора обмеженість проектів у часі (від трьох до шести місяців), ефективне використання відомих методів за допомогою добре навчених команд — усе це разом і формує підґрунтя для забезпечення високої результативності.

Про те для побудови «дерева цілей» підприємства довгострокові цілі не мають бути виражені у коштах, а у кількості клієнтів, а для аеропорту у кількості обслуговуваних авіакомпаній. Крім того довгострокові цілі встановлюються для процесів, а не для підрозділів. Пам’ятаємо, що одна бізнес-одиниця – один процес. Довгострокові цілі не встановлюються для допоміжних процесів. Допоміжні процеси мають забезпечувати розвиток і гарантованість основного процесу.

Короткострокові цілі мають виражатись у прохідності основного процесу бізнес-одиниці. Короткострокові цілі мають бути донесені до кожного працівника та має бути організована взаємодія працівників у досягненні цілей. Короткострокові цілі є визначальними для прийняття рішень, бо мають визначатись через декомпозицію довгострокових цілей компанії.

Алгоритм прийняття рішення на основі «дерева цілей» КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Яке рішення наближає підприємство до цілі?
Яку довгострокову ціль допомагає досягти це рішення
Яку короткострокову ціль допомагає досягти це рішення

Рис.3.3 – Рішення щодо основних положень «дерева цілей»

Примітка: систематизовано автором

Відповідь на кожне питання дасть змогу керівнику підприємства вирішити основні проблеми мотивації персоналу підприємства.

3.3 Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Оцінка ефекту від впровадження пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу матиме суто соціальне значення, адже діагностика двох стійких мотивів особистості: прагнення до досягнення успіху та уникнення невдачі дозволяє залучити немонетарні види стимулювання персоналу підприємства.

В силу непередбачених причин автор не проводив опитування працівників підприємства КП «Міжнародний аеропорт .кривий Ріг», про те виділив складові мотиваційного моніторингу і в подальшому буде проводиться анкетування.

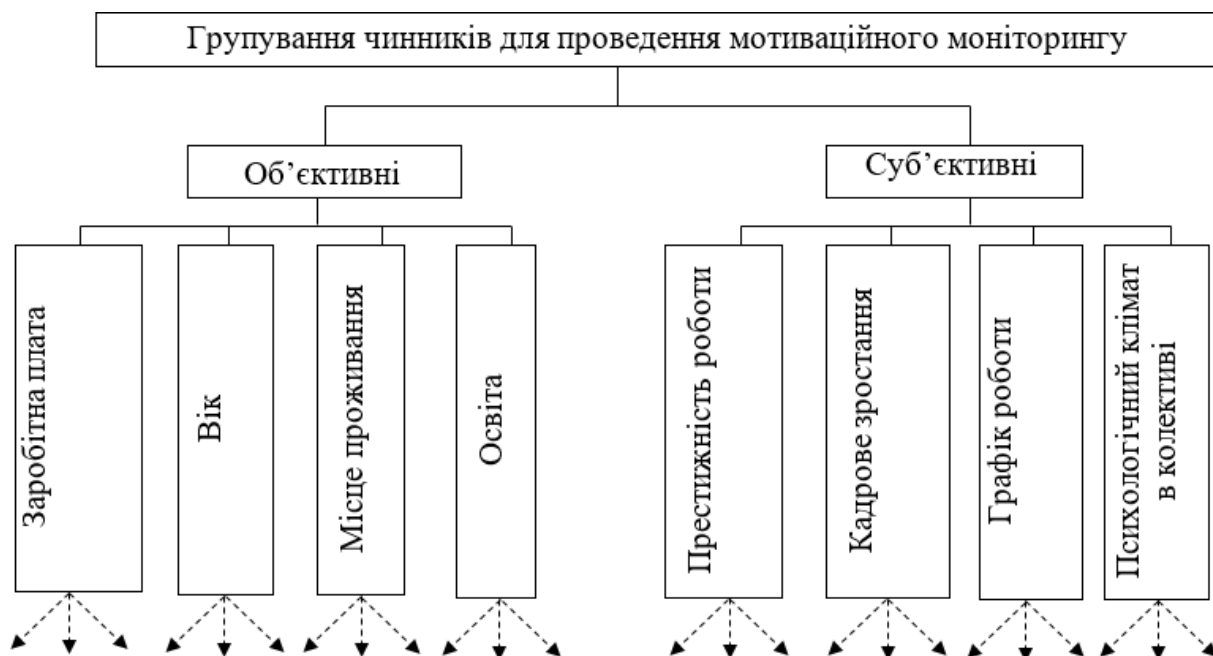


Рис. 3.4 – Групування чинників для проведення мотиваційного моніторингу

Примітка: систематизовано автором згідно роботи 30



Рис. 3.5 – Етапи мотиваційного моніторингу

Примітка: систематизовано автором на основі статті 30

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [30].

Так як на підприємстві можливі лише немонетарні методи стимулювання, то враховуючи вітчизняний і зарубіжний досвід автор провів групування чинників для мотиваційного моніторингу.

Отже, використання ряду методів: соціології, економіки, політології призвело до підвищення рівні мотиваційного моніторингу. Ефективність розрахувати прямим методом не можна, про те є можливість визначення ефективності з врахуванням використання «дерева ціле» та шляхів досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технічні питання з організації безпечної експлуатації підприємства

Головні завдання охорони праці вирішити два наступні питання: інженерно-технічне та соціальне. Інженерно-технічне спрямоване на запобігання небезпечних подій ситуацій в процесі виконання роботи. Замість шкідливих матеріалів використовують менш небезпечні; оновлюють технічні засоби на більш сучасні, для зменшення ймовірності травм та захворювань працівників у процесі виконання праці; забезпечують персонал засобами колективного та індивідуального захисту; створюють комфортні умови праці, для задоволення санітарних, гігієнічних, медичних та фізичних потреб. Соціальне завдання вирішує наслідки заподіяних збитків моральному або соціальному здоров'ю, матеріальних збитків, захворювань (як наслідок праці) чи травм на виробництві, і являє собою захист працівника та його прав. Орієнтуючись цими завданнями охорона праці базується на основі організаційних моментів, вирішує питання виробничої санітарії, виробничої та пожежної безпеки.

Людська праця являє собою джерело розвитку суспільства, створення усіх необхідних умов праці (культурних, матеріальних, духовних цінностей) і як наслідок забезпечує існування людини та усього людства в цілому. Важкість та напруженість праці являє собою одну з найважливіших характеристик трудового процесу. Важкість праці – це показник фізичного навантаження, що забезпечують робочий процес. Напруженість праці – це навантаження переважно на центральну нервову систему, емоційний стан працівника та його чутливість до стресових ситуацій.

До факторів, що характеризують напруженість праці, відносяться: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, ступінь монотонності навантажень, режим роботи. Під час виконання людиною трудових обов'язків на неї діє сукупність фізичних, хімічних, біологічних та соціальних чинників, що зветься виробничим середовищем. Сукупність чинників трудового процесу і виробничого середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини під час виконання нею трудових обов'язків складають умови праці. Реальне виробництво супроводжується шкідливими та небезпечними чинниками (факторами) і має певний виробничий ризик. 4 Виробничий ризик – це ймовірність ушкодження здоров'я працівника під час виконання ним трудових обов'язків, що зумовлена ступенем шкідливості та/або небезпечності умов праці та науково-технічним станом виробництва. Шкідливий виробничий фактор – небажане явище, що супроводжує виробничий процес і вплив якого на працюючого може призвести до погіршення самопочуття, зниження працездатності, захворювання, виробничо-зумовленого чи професійного, і навіть смерті, як результату захворювання. Захворювання – це порушення нормальної життєдіяльності організму, зумовлене функціональними та/або морфологічними змінами. Виробничо-зумовлене захворювання – це те захворювання, перебіг якого ускладнюється умовами праці, а частота якого перевищує частоту його у працівників, які не зазнають впливу певних професійних шкідливих факторів. Професійне захворювання (профзахворювання) – це захворювання, що виникло внаслідок професійної діяльності та зумовлюється виключно або переважно впливом шкідливих речовин і певних видів робіт та інших факторів, пов'язаних з роботою. Небезпечний виробничий фактор – небажане явище, яке супроводжує виробничий процес і дія якого за певних умов може призвести до травми або іншого раптового погіршення здоров'я працівника (гострого отруєння, гострого

захворювання) і навіть до раптової смерті. Виробнича травма – пошкодження тканин, порушення анатомічної цілісності організму людини або його функцій внаслідок впливу виробничих факторів. Як правило, виробнича травма є наслідком нещасного випадку на виробництві. Нещасний випадок на виробництві – це обмежена в часі подія або раптовий вплив на працівника небезпечного виробничого фактора чи середовища, що сталися у процесі виконання ним трудових обов'язків, внаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть.

4.2 Технічні рішення щодо забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії

Усі працівники повинні проходити на підприємстві навчання у формі інструктажів з питань охорони праці, першої допомоги потерпілому, правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій. Інструктаж з охорони праці – це усне пояснення положень відповідних нормативних документів, що закінчується вибірковою перевіркою шляхом опитування засвоєних знань і навиків в обсязі викладених питань. За характером і часом проведення інструктажі поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Вступний інструктаж проводиться інженером (спеціалістом) з охорони праці, або іншим фахівцем, на якого покладено ці обов'язки і який в установленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Вступний інструктаж проводиться в кабінеті охорони праці або в приміщенні, що спеціально для цього обладнано, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних та наочних посібників за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджується керівником підприємства. Запис про проведення вступного інструктажу

інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу. Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником: - новоприйнятим (постійно чи тимчасово); - який переводиться з одного структурного підрозділу до іншого; - який буде виконувати нову для нього роботу; - відрядженим працівником іншого підприємства, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві. Повторний інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці в терміни, визначені НПАОП, які діють в галузі, або роботодавцем, з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше: - на роботах з підвищеною небезпекою - 1 раз на 3 місяці; - для решти робіт - 1 раз на 6 місяців. Позаплановий інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці: 19 - при введенні в дію нових або переглянутих НПАОП, а також при внесенні змін та доповнень до них; - при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці; - при порушеннях працівниками вимог НПАОП, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо; - при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів - для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт - понад 60 днів. З учнями, студентами, курсантами та слухачами позаплановий інструктаж проводиться при порушеннях ними вимог НПАОП, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо. Позаплановий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Обсяг і зміст позапланового інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що спричинили потребу його проведення. Цільовий інструктаж проводиться з працівниками: - при ліквідації аварії або стихійного лиха; - при проведенні робіт, на які оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження. Цільовий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються в залежності від виду робіт, що ними виконуватимуться. Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник виробництва, цеху,

дільниці, майстер), завершуються вони перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці. Знання перевіряє особа, яка проводила інструктаж. У випадку незадовільних результатів перевірки знань, умінь і навичок щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів для працівника протягом 10 днів додатково проводяться інструктаж і повторна перевірка знань. У разі незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

4.3 Організація пожежної безпеки на підприємстві

Правила пожежної безпеки в Україні, затверджені наказом Міністерства Надзвичайних ситуацій України 2014 р., зі змінами, які періодично вносяться відповідними наказами.

Зафіксовані на законодавчому рівні вимоги пожежної безпеки зобов'язані виконувати – незалежно від приналежності та розміру статутного капіталу, обороту, кількості співробітників, форми власності, кодів ЗЕД, сфери роботи та інших аспектів – будь-які суб'єкти, що ведуть свою господарську діяльність на українській території.

Тому необхідно бути в курсі цих змін і коригувати організаційну роботу в даному секторі на виробництвах і в компаніях.

А для цього слід регулярно проводити моніторинг нормативної бази та проходити відповідне навчання, щоб оновити не лише теоретичну базу, а й практичні навички співробітників.

Пожежна безпека входить в комплекс заходів з охорони праці, і організаційна робота в цій сфері на об'єктах господарювання включає широкий спектр заходів, а саме:

- створення умов для безпечної праці,
- мінімізації ризику виникнення пожеж,

- своєчасне і повноцінне забезпечення технічними засобами для запобігання займання та усунення самих пожеж та їх наслідків,
- контроль дотримання протипожежних вимог і норм законодавства,
- розробка і впровадження регламентів по гасінню пожеж, евакуації та порятунку з місць пожежі й задимлення людей і майна (матеріальних цінностей),
- внутрішнє і зовнішнє навчання співробітників.

У разі, якщо підприємство орендує площі в іншої особи, сторони повинні в письмовій формі домовитися про те, хто з них і на яких умовах здійснює ці роботи.

Вимоги до пожежної безпеки на підприємстві неухильно повинен дотримуватися кожен співробітник, а організаційна складова при цьому покладається на посадових осіб за відповідним рішенням керівництва і прописується в посадових інструкціях і положеннях по структурним підрозділам.

Зокрема, вказуються конкретні території, ділянки, зони, об'єкти, цілі будівлі і їх частини, поверхи, на яких відповідального співробітника повинне проводити такі організаційні роботи.

Відповідальні особи зобов'язуються розробити, впровадити та підтримувати в певному інструкцією і положенням на ввірених їм об'єктах протипожежний режим і інструкції відповідно до вимог, викладених в нормативних актах.

Передбачено також створення підрозділу добровільної пожежної охорони та пожежно-рятувальної команди в його складі.

Встановлений режим включає порядки з описом місць спеціального призначення та правила їх користування та утримання, наприклад:

- евакуаційних шляхів,
- так званих «курилок»,
- місць складування продукції та сировини,
- стоянки транспорту та повітряного судна.

Також встановлюється порядок роботи та технічного обслуговування:

- вентиляційного устаткування,
- засобів пожежогасіння і захисту від загорянь,
- нагрівальних приладів,
- електрообладнання.

Створюються графіки проходження інструктажів з пожежної безпеки співробітників, а також порядок і терміни перевірок знань пожежно-технічного мінімуму, в тому числі, тих працівників, які відповідальні за цю ділянку роботи на підприємстві. При цьому можуть передбачатися внутрішні лекції, семінари, тренінги та практичні заняття на підприємстві, а також зовнішні – на базі спеціалізованих навчальних центрів з професійними викладачами.

Важливою складовою протипожежного режиму на будь-якому об'єкті є розробка і впровадження порядку дій при виникненні пожежі. Неодмінно має бути план евакуації, описано, як повинні відключатися електроустановки, що і в якій послідовності необхідно робити співробітникам.

Відповідно, для кожного об'єкта, кожного приміщення та летовища, окремих видів робіт складаються інструкції, за якими повинен працювати персонал, залучений на певних ділянках і в виконанні окремих видів робіт. За інструкціями проводиться навчання (інструктаж) персоналу з подальшим контролем знань.

Детально про те, як розробити протипожежний режим, прописати порядки та інструкції, пояснюють на тематичних курсах і семінарах.

Представники Державної служби надзвичайних ситуацій та Державної авіації проводять планові перевірки на підприємствах, про які заздалегідь повідомляють юридичній особі, а також позапланові перевірки (наприклад після зафіксованих екстрених випадків, пов'язані з охороною праці та пожежної безпеки, зокрема, що стосуються загрози здоров'ю та життю співробітників). Перед візитом ревизорів необхідно провести внутрішній аудит і переконатися, що:

- всі технічні засоби, наприклад, пожежна сигналізація, справні та нормально функціонують, готові до використання в будь-який момент,
- інструктажі з правил безпеки проведено в повному обсязі та

своєчасно,

- потрібні документи щодо забезпечення безпеки проти пожеж на підприємстві в наявності та заповнені належним чином.

У посадових інструкціях також має бути вказана така інформація. Інструкції для персоналу на випадок пожежної небезпеки по діям для ефективної евакуації людей. Такі інструкції розробляються і використовуються в суб'єктах господарської діяльності, на території яких можуть одночасно перебувати 100 і більше осіб, і специфіка яких пов'язана, наприклад, зі сферою освіти, медицини, обслуговування тощо.

евакуації персоналу та відвідувачів. Такі плани потрібні для об'єктів, на яких одночасно перебуває 100 і більше осіб: 50 осіб в одному приміщенні в одноповерхових будівлях або 25 на одному поверсі, якщо будівля має два і більше поверхів.

Винятки - житлові будинки. Такі схеми вивішують на видних місцях поруч з драбинами, за якими можна евакуюватися, і пожежними виходами.

Виходи розмічають відповідними помітними та читабельними табличками.

Найкращий спосіб уникнути приписів щодо усунення недоліків в системі пожежної безпеки на підприємстві та штрафів – вести реальну протипожежну роботу відповідно до вимог чинного законодавства і регулярно проводити для співробітників навчання та інструктажі.

Комплексне навчання з пожежної безпеки включає:

- заняття з теоретичної частини з вивченням особливостей нормативів по організації цілісної роботи по забезпеченню, підтримці та контролю пожежної безпеки на підприємстві, а також вимог до документації;
- практичні семінари і тренінг по пожежній безпеки допоможе відпрацювати корисні навички щодо дій в критичних ситуаціях і закріпити їх;
- контроль знань (тестування, іспити) з видачею підтверджують проходження навчання документів;
- забезпечення слухачів актуальними нормативно-технічними та методичними матеріалами;
- консультативну підтримку в питаннях документального супроводу.

ВИСНОВКИ

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів що впливають на розвиток підприємства, організації. Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш ефективного функціонування підприємства. Від невдалої системи стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а як відомо з історії ціла економічна система, через елементарне непорозуміння між інтересами виробничого сектору і простого робітника.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості і зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обгрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні.

Системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в «ділових стосунках» з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами.

Мотивація на підприємствах може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, прикладом, системами заохочень і покарань в організації тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації і навіть за характеристиками, визначальним ставленням до праці (зусилля, намагання, наполегливість, пильність, контактність, сумлінність). У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і способів, реалізація

яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності [1]. Таким чином, на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками. В процесі стратегічного планування мають бути враховані зміни умов функціонування підприємства на стратегічному інтервалі часу, серед яких, зміни мотивів праці, вимог до кваліфікації, стану здоров'я працівників.

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мотивація 3.0: що керує працівниками у XXI столітті
<http://www.management.com.ua/notes/motivation-3-0.html>
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
3. Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі.
4. Борис Братаніч. Концепція потреб у структурі філософії маркетингу
<http://www.personal.in.ua/article.php?ida=273>
5. Теорія невротичних потреб Карен Хорні
<https://ukr.psychic-parapsychologist.com/karen-horney-theory-neurotic-needs-82450>
6. Закон України «Про підприємницьку діяльність»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12?find=1&text=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B0#Text>
7. Бугріменко Р.М., Безгінова Л.І. Визначення потреби в капіталі для фінансування оборотних активів підприємства.
8. Пичоха Р. Потреба в капіталі для реалізації санаційних заходів виробничо-технічного характеру.
9. Шкалаберда, В.М. Перспективи зміни потреб у персоналі підприємств реального сектору в умовах євроінтеграції.
10. Федорчук, О.М., Морозов, Р.В. Прогнозування потреби у матеріально-технічних ресурсах для аграрних підприємств
11. Тимошенко Н.Ю. Національний технічний університет України «КПІ»
Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємства
12. Правове регулювання інтелектуальної власності в Україні
https://minjust.gov.ua/m/str_4487
13. <http://magazine.faaf.org.ua/intelektualniy-kapital-ekonomichna-priroda-ta-problemi-obliku.html>
14. Гарна С.О., Шнурко А.М., Дронов І.М. Інтелектуальна власність як

складова нематеріальних активів підприємства

15. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
16. Ковбас Г.І. методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
17. Тужилкіна О.В. Кількісна оцінка мотивації праці у роздрібній торгівлі
http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8441/1/Nypusk_2010_4%282%29_35%20%282%29.pdf
18. Колосінська М.І., Бойда С.В. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/95.pdf
19. Поняття комунальної власності. історія формування комунальної власності в Україні <http://ipo.org.ua>
20. <https://avia.gov.ua/proyekt-safer-u-rozvitok-aviatsijnoyi-zakonodavchoyi-bazi-ukrayini-shlyahom-nablizhennya-do-zakonodavstva-yes/>
21. <https://hromadske.ua/posts/porozhnye-nebo-yak-koronavirus-udariv-po-aviakompaniyah-i-koli-voni-ozhivut>
22. Шкурат М.Є. Використання «Японської моделі» управління персоналом в ТНК. Донецький національний університет
23. Стратегія розвитку авіації до 2030 року
24. Затвердження програми розвитку авіації <https://www.me.gov.ua/News/>

ДОДАТКИ

Додаток А

