

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

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Голова циклової комісії

к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Розробив

Н.В. Смішко

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

Кривий Ріг – 2023

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

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова циклової комісії
к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу

СМІШКО НАТАЛІ ВАСИЛІВНИ

1. Тема роботи: «Організаційна поведінка в системі управління персоналом»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2023 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «17» квітня 2023 р. до «16» червня 2023 р.

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

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичний контекст організаційної поведінки в системі управління персоналом
2. Оцінка організаційної поведінки в системі управління персоналом
КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Заходи щодо покращення організаційної поведінки 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 «14» квітня 2023 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____ Н.В. Смішко
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	01.05.2023	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	15.05.2023	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	22.05.2023	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	29.05.2023	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	08.06.2023	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	12.06.2023	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	16.06.2023	

Студент-дипломник _____
(підпис)

Н.В. Смішко

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 90 с., 16 табл., 7 рис., 1 дод., 35 джерел.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Об'єкт дослідження – персонал підприємства та його організаційна поведінка.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти аналізу організаційної поведінки персоналу підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення.

Мета роботи – проведення аналізу організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Завдання роботи:

- визначити сутність і значення організаційної поведінки персоналу;
- проаналізувати методику формування організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- визначити проблеми формування організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розробити стратегію вдосконалення організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- оцінити ефективність стратегії вдосконалення організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Методи дослідження: порівняння, анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

Положення, що виносяться на захист: покращення ефективності організаційної поведінки персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

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

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність і значення організаційної поведінки персоналу	8
1.2 Методика формування організаційної поведінки персоналу	13
1.3 Проблеми формування організаційної поведінки персоналу	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	27
2.2 Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	31
2.3 Аналіз ефективності організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	46
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	53
3.1 Напрями покращення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	53
3.2 Стратегія вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	57
3.3 Аналіз ефективності стратегії вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	61
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	68
4.1 Особливості безпечної експлуатації підприємства	68
4.2 Виробнича санітарія і гігієна праці підприємства	71
4.3 Пожежна безпека на підприємстві	77
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Організаційна поведінка в системі управління персоналом є одним з ключових аспектів, який впливає на ефективність організації та досягнення її стратегічних цілей. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, важливо мати не тільки компетентний персонал, але й забезпечити його високий рівень мотивації, задоволеності роботою та командної спрямованості.

Ця дипломна робота присвячена дослідженню організаційної поведінки в системі управління персоналом і вивченню взаємозв'язків між факторами, що впливають на ефективність та успішність організаційного управління персоналом. Метою дослідження є аналіз різних аспектів організаційної поведінки, їх взаємозв'язку з системою управління персоналом та розробка рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом у контексті організаційної поведінки.

Дослідження буде базуватися на широкому аналізі теоретичних джерел, що стосуються організаційної поведінки та управління персоналом, а також на емпіричних даних, зібраних шляхом опитування співробітників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Дані будуть аналізуватися за допомогою статистичних методів та інструментів, що дозволять зробити об'єктивний аналіз результатів та отримати науково-обґрунтовані висновки.

Зрозуміння організаційної поведінки та розвиток ефективної системи управління персоналом є важливими завданнями для будь-якої організації, незалежно від її розміру або галузі діяльності. Правильно організована організаційна поведінка сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, де співробітники мотивовані до досягнення високих результатів, співпраці та розвитку свого потенціалу.

Однак, організаційна поведінка є комплексним явищем, яке залежить від багатьох факторів, таких як лідерство, комунікація, мотивація, конфлікти, групова динаміка та інші. Враховування цих факторів та їх взаємозв'язків допоможе підвищити рівень ефективності управління персоналу.

Мета даної дипломної роботи полягає у вивченні теоретичних аспектів організаційної поведінки в контексті управління персоналом, а також у практичному аналізі його впливу на результативність організації. Робота спрямована на виявлення найбільш ефективних стратегій та практик управління персоналом, які сприяють покращенню організаційної поведінки та досягненню поставлених цілей.

В процесі дослідження будуть використані методи аналізу та синтезу наукових джерел, а також емпіричні методи, такі як опитування, спостереження та інтерв'ювання. Результати дослідження дозволять розкрити сутність організаційної поведінки в системі управління персоналом, а також виявити основні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом організації.

Висновки, отримані в результаті дослідження, допоможуть організації зрозуміти важливість ефективної організаційної поведінки та системи управління персоналом для досягнення стратегічних цілей. Рекомендації, розроблені на основі отриманих результатів, можуть бути використані керівництвом організації для покращення ефективності управління персоналом та підвищення задоволеності та продуктивності співробітників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність і значення організаційної поведінки персоналу

На початку шістдесятих років ХХ-го ст. з'явився термін «організаційна поведінка». У той час кілька галузей наукових досліджень об'єдналися, щоб пояснити поведінку окремих осіб і груп всередині організацій та організацій у зовнішньому середовищі. Історичний огляд показує, що організаційна поведінка виникла з таких галузей, як психологія, соціальна психологія, соціологія праці, теорія та соціологія організацій, бізнес-адміністрування, наука управління, етика і право.

Існують різні авторські погляди на визначення сутності поняття «організаційна поведінка» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сукупність поглядів на сутність поняття «організаційна поведінка»

№ з/п	Автор	Тлумачення
1.	О.В. Крушельницька [19]	Організаційна поведінка – це така поведінка працівників, залучених до певних управлінських процесів, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин та вимог.
2.	Л.В. Балабанова [1]	Організаційна поведінка – це така поведінка людини в організації, в результаті якої встановлюються, забезпечуються певні організаційні зв'язки.
3.	Джон. В. Ньюстром [33]	Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей в організації та практичне використання отриманих знань.
4.	Дж. Шермерорн, Д. Хант, Р. Осборн [34]	Організаційна поведінка – це дослідження індивідів та груп в організації.
5.	С. Косенс [31]	Організаційна поведінка – це напрям, який вивчає поведінку людей і їх взаємовідносини в організації з метою об'єднання потреб та устремлінь кожного співробітника окремо з потребами та цілями організації загалом.

Примітка: систематизовано автором

Організаційна поведінка є предметною областю, яка досліджує вплив окремих осіб, груп та їх структур на поведінку всередині організації з метою покращення ефективності діяльності підприємства.

На поведінку організації істотно впливає сукупність поведінки її

співробітників, взаємозв'язок між структурними підрозділами, взаємовідносини між формальними та неформальними групами. Поведінка співробітника організації має бути передбачуваною, адекватною та формалізованою.

Організаційна поведінка реалізується за допомогою наступних форм:

- особистісні установки, індивідуальні цінності та переваги окремих співробітників організації;
- поведінка окремих співробітників компанії щодо інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка співробітників окремого структурного підрозділу, команд та інших угруповань усередині організації;
- поведінка кількох структурних одиниць: відділів, відділень, філій чи великих об'єднань організації;
- поведінка взаємопов'язаних об'єднань організації;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Природа організації формується у процесі взаємодії різних елементів, які доцільно класифікувати за кількома напрямками: люди, організаційні структури, технології та зовнішнє середовище, в якому функціонує організація.

Розглянемо елементи, що визначають організаційну поведінку більш детально. Реалізація професійних завдань працівниками підприємства передбачає координацію їх зусиль, а отже, в організації має бути сформована структура формальних трудових відносин. Так як у процесі праці досить часто застосовується виробниче обладнання, то можна стверджувати, що у процесі реалізації організаційної поведінки взаємодіють працівники, організаційні структури та технології. Крім того, дані елементи схильні до впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує досліджувана організація.

Персонал організації формує її внутрішню соціальну систему, яка включає в себе як окремих співробітників підприємства, так і групи співробітників (формальні і неформальні). Сучасні підприємства відрізняє якісно інша робоча сила, що володіє особистісними та професійними компетенціями на високому рівні.

Організаційна структура підприємства визначає формальні взаємини між співробітниками організації та дозволяє використовувати їх для досягнення цілей компанії. Зі значної кількості організаційних структур управління виділяються дві основні групи: ієрархічні та адаптивні організаційні структури.

Ефективна координація зусиль різних категорій персоналу компанії передбачає розробку певної системи. Відносини співробітників організації всередині цієї системи формують складні схеми співробітництва від погодження до прийняття та реалізації управлінських рішень.

Слід зазначити, що нині для вітчизняних підприємств характерний тренд спрощення організаційної структури за рахунок скорочення посад менеджерів середньої ланки, обумовлений необхідністю зниження витрат за збереження конкурентоспроможності організації. Крім цього, простежується тенденція активного використання аутсорсингових послуг та інших гнучких форм організації праці.

Технічне забезпечення є пошуком матеріальних ресурсів, які залучені до процесу управління та виробництва. Рівень розвитку техніки і технологій істотно впливає на трудові відносини всередині організації. На діяльність організації впливає внутрішнє та зовнішнє середовище. Кожна компанія є частиною системи, що включає в себе безліч різних елементів. Нові вимоги, що з'являються, пред'являються сучасним організаціям, зумовлюють численні зміни у навколишньому середовищі. Тому при вивченні організаційної поведінки необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища.

Досягнення цілей організації реалізується за рахунок створення та функціонування системи організаційної поведінки. Основне завдання системи організаційної поведінки полягає в ідентифікації особистісних компетенцій та організаційних факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, та формування умов для ефективного управління персоналом компанії.

Управлінська діяльність передбачає, що менеджери різного рівня дотримуються певного стилю керівництва, використовуючи свої комунікативні навички та знання міжособистісної та групової динаміки для досягнення високої

якості трудового життя в організації.

Вирішення даної задачі дозволяє необхідним чином мотивувати персонал до досягнення цілей підприємства, а також до індивідуального задоволення трудовою діяльністю. У даних умовах формуються взаємовигідні трудові відносини, спрямовані на досягнення цілей усіх учасників взаємодії, тобто менеджер та співробітники організації впливають один на одного на взаємній вигоді. Система організаційної поведінки заснована на переконаннях та намірах співробітників компанії, що об'єднують свої зусилля для її ефективного функціонування, як в даний час, так і в довгостроковій перспективі, що має суттєве значення у контексті сучасної системи людських цінностей.

Сучасні підходи до організаційної поведінки ґрунтуються на методології. Пошук причин поведінки є дуже чутливим і складним процесом. Питання настільки складне, що деякі вчені відкидають саму можливість існування точної науки про поведінку. Людську поведінку неможливо контролювати або маніпулювати нею, і за однакових початкових умов поведінка може відрізнятись. Навіть в однаковому організаційному середовищі люди поведуться по-різному. Люди завжди мають свободу вибору форми поведінки. Вони можуть приймати або не приймати форми і норми поведінки, які існують в організації, вони можуть приймати або не приймати цінності організації, вони можуть поділяти або не поділяти цілі та філософію організації. Залежно від поєднання цих основних компонентів поведінкової структури, експерти виділяють чотири моделі організаційної поведінки.

Перша модель поведінки: відданий і дисциплінований член організації. Він повністю приймає всі організаційні цінності та кодекси поведінки. При цьому він намагається діяти так, щоб не суперечити інтересам організації. Він добре дисциплінований і намагається виконувати свою роль відповідно до організаційних норм і правил поведінки. Тому результат поведінки такої людини значною мірою залежить від її особистих здібностей та якостей, а також від того, наскільки чітко визначені її роль та функції в організації.

Друга модель поведінки: пристосуванець. Це людина, яка не приймає

цінності організації, але намагається діяти у повній відповідності з прийнятими в організації нормами та моделями поведінки. Таку людину можна описати як пристосуванця. Вона все робить правильно і дотримується правил, але, незважаючи на те, що є хорошим і ефективним працівником, вона не є надійним членом організації, оскільки може покинути її у будь-який час або поводитися всупереч інтересам організації, але на свою користь. Наприклад, така людина з легкістю покине компанію, як тільки їй запропонують трохи кращі умови в іншому місці або продасть комерційну таємницю конкурентам без особливих докорів сумління. Пристосуванці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу в будь-якій організації.

Третя модель поведінки: оригінал. Це людина, яка приймає цілі діяльності організації, але не приймає традиції та кодекси поведінки, що існують в ній. У цьому випадку така людина створює багато труднощів у відносинах з колегами та керівництвом і вважається «білою вороною», оригіналом у колективі. Однак, якщо керівництво організації знайде у собі сили відмовитися від встановлених кодексів поведінки для окремих працівників і надати їм свободу вибору власної поведінки, то вони можуть знайти своє місце в організації і принести їй велику користь. До цього типу часто належать талановиті та креативні люди, які здатні генерувати нові ідеї та творчі рішення.

Четверта модель: «бунтар». Ця людина не приймає а ні кодекс поведінки організації, а ні її цінності. Це відкритий бунтівник, який постійно суперечить організаційному середовищу і створює конфліктні ситуації. Дуже часто «бунтар» своєю поведінкою створює багато проблем, значно ускладнюючи і навіть шкодячи життю організації. Однак було б неправильно вважати, що така організаційна поведінка є абсолютно неприйнятною і що люди, які поведуться таким чином, не потрібні організації. Серед них також є багато талановитих особистостей, діяльність яких може принести велику користь організації.

Так само поведінку можна класифікувати так:

1. За рівнем усвідомленості людської поведінки: усвідомлена та неусвідомлена.

2. За цілями: спрямована на рішення індивідуальних, групових, загальноорганізаційних цілей.

3. За типом суб'єкта-носія: індивідуальна, групова, рольова та організаційна.

4. За типом впливу на суб'єкта-носія: реактивна (реакція на санкції з боку лідера, групи або організації), конформна (відтворення поведінки лідера, групи), рольова (відповідь на особисті вимоги посадових та професійних розпоряджень).

5. За наслідками реалізації цього типу поведінки для групи: конструктивна (орієнтована на зміцнення єдності або підвищення ефективності діяльності групи) та деструктивна (привідна до дезінтеграції та зниження ефективності діяльності групи, організації).

6. За формою протікання: кооперована (орієнтована на підтримку співпраці) та конфліктна.

Отже, традиційно під організацією розуміють групу людей, які спільно переслідують певну мету і діють відповідно до прийнятих правил і норм. Незважаючи на свою різноманітність, організації мають спільні параметри, кожен з яких певною мірою визначає організаційну поведінку: цілі організації, організаційна структура, внутрішнє та зовнішнє середовище, набір ресурсів, нормативно-правова база, організаційна культура.

1.2 Методика формування організаційної поведінки персоналу

Перерахуємо та охарактеризуємо найчастіше використовувані методи мотивації та стимулювання праці для працівників підприємства. Традиційно їх прийнято розділяти як матеріальні та нематеріальні. Матеріальні, у свою чергу, поділяються на грошові та негрошові. До фінансових стимулів відносять:

1. Заробітна плата – це винагорода за трудову діяльність працівника. Вона є основою для стимулювання продуктивності праці та одним з найпривабливіших інструментів для працівника, що може досягти максимально великих розмірів у порівнянні з іншими елементами. Висока заробітна плата є запорукою позитивного іміджу компанії та залученню компетентних фахівців.

До недоліків можна віднести, наприклад, складність однозначної оцінки

результатів виконаної роботи. Труднощі зазвичай виникають тоді, коли необхідно поррахувати результати праці співробітника. Наприклад, на виробництві не виникає проблем при встановленні відрядної оплати праці – скільки зробив придатних деталей, така і заробітна плата. Але як поррахувати інтелектуальну працю, зокрема колективну? Погодинна система оплати праці не дуже ефективна, тому що різна продуктивність означає різну кількість відпрацьованих годин. Найпростіший спосіб оцінити таку діяльність – розробити різні системи показників. В інших країнах вже давно широко відомі КТУ у різноманітних сферах діяльності. Інший недолік – коли працівники стикаються з більш серйозними явищами, ніж будь-яка висока заробітна плата, наприклад, високі фізичні навантаження, регулярна понаднормова робота, погані умови праці та постійні конфліктні ситуації у колективі.

2. Премії, надбавки та доплати – це матеріальне заохочення за високі результати роботи, досвід і знання, ініціативність та раціоналізаторські пропозиції. Перевага цього методу полягає у тому, що співробітник безпосередньо відзначає зв'язок між ефективністю своєї праці та винагородою. Системи, засновані на цьому методі, сприяють підвищенню продуктивності, надихають працівників здобувати нові знання і навички та застосовувати їх у своїй діяльності задля досягнення найкращих результатів.

До недоліків можна віднести, як уже було сказано вище, складність оцінки, насамперед, індивідуального внеску у загальний результат та виникнення конфліктів у колективі на цьому ґрунті. Крім того, якщо основний дохід співробітників повністю буде залежати від премій, іншими словами, без стабільної мінімальної гарантованої заробітної плати, яка принаймні покриває загальні потреби, такі працівники рано чи пізно підуть в інші організації, незалежно від того, наскільки високими є їхні премії.

Варто зазначити, що добре продумана матеріальна частина системи мотивації є фундаментом усієї програми. Саме вона приваблює основну більшість працівників, іншими словами, обираючи організацію, люди, в першу чергу, керуються рівнем заробітної плати, яку пропонує та чи інша компанія. Лише

фінансово забезпечені працівники покладаються на негрошові та нематеріальні способи стимулювання виконання роботи.

Якщо розглядати негрошові форми мотивації та стимули, то зазвичай до них відносять соціальні, такі як медичне обслуговування, страхування, путівки, харчування, транспортні витрати, оплата мобільного зв'язку, абонемент у спортзал, місця на парковці, додаткова відпустка, службові автомобілі тощо, та функціональні, такі як покращення організаційних та робочих умов.

Зазвичай негрошові форми мотивації використовуються фахівцями з управління людськими ресурсами при розробці системи стимулювання трудової діяльності залежно від цілей та завдань компанії, її стратегії. Наприклад, існують такі організації, де у кадровій політиці закладено постійні спортивні конкурси між філіями компаній. Як наслідок, HR-менеджери філій віддають переваги претендентам, які мають ті чи інші досягнення в спорті, причому на шкоду основним професійним компетенціям. Зрозуміло, продуктивність праці відділів падає, оскільки вирішення основних завдань є на відповідальності більш кваліфікованих працівників. Проте, вдаючись до таких хитрощів відділи домагаються високих результатів у спортивних змаганнях, за що отримують винагороду, тобто заохочення й далі так робити.

Як було зазначено вище, негрошові стимули – це зазвичай приємні бонуси. Дійсно, вчені давно помітили, що коли працівник досягає певного рівня оплати праці, її зміна мало впливає на продуктивність, навіть якщо результати спочатку були зовсім протилежні. Втім, стимулювати роботу таких працівників можна. Наприклад, менеджери з продажу часто отримують компенсації за витрати на мобільний зв'язок та транспортні послуги, оскільки їхня робота безпосередньо пов'язана з постійним пошуком та спілкуванням з клієнтами. Загалом, більшість керівників регулярно користуються мобільним зв'язком для вирішення бізнес-завдань. Надання службового автомобіля також є достатнім для розвитку корпоративного духу підприємства.

Харчування працівників стає все більш поширеним явищем. У багатьох організаціях прийнято надавати як обіди, так і сніданки. Крім того, керівники

таких компаній стежать за тим, щоб завжди були свіжі фрукти та овочі для підтримки своїх співробітників у здоровій формі.

Серед найбільш популярних методів нематеріального стимулювання трудової діяльності є:

1. Соціально-психологічні – зазвичай їх пов'язують із потребою людини в самоствердженні, зі своїм прагненням зайняти певне суспільне становище. Реалізувати ці потреби можна за допомогою участі співробітників в управлінні організацією, у прийнятті рішень. Молодих спеціалістів зазвичай приваблюють швидким просуванням по кар'єрних сходах та можливістю займатися цікавими та перспективними проектами.

2. Моральні – пов'язані зі схваленням діяльності співробітника. До цих стимулів можна віднести похвалу та критику. Наприклад, крім особистої подяки керівник може відмітити співробітників, що особливо відзначилися, на доповідях вищому керівництву. Похвалу можна висловити публічно, інакше кажучи, інформація про подяки кращим співробітникам має бути поширена за допомогою спеціальних стендів, знаків, грамот. Ще до моральних форм мотивації відносять критику. Однак, з негативними методами впливу необхідно поводитися дуже обережно. Непоодинокі випадки, коли ефективність позитивних методів мотивації набагато вище, ніж негативних. Ще до нематеріальних методів мотивації та стимулювання праці можна віднести підвищення кваліфікації та стажування за рахунок організації. Очевидною перевагою даного виду впливу на співробітників є вироблення прагнення у персоналу щодо постійного підвищення рівня своєї кваліфікації. Тобто, потрібно, щоб у співробітника було не лише бажання підвищувати ефективність своєї трудової діяльності, а й можливість.

Крім того, цікавим методом мотивації є надання гнучкого або вільного графіка роботи своїм працівникам. Як правило, цей інструмент застосовується у тих компаніях, які тісно пов'язані з інформаційними технологіями і де задіяна високоінтелектуальна праця. Крім того, до цього інструменту вдаються менеджери, коли хочуть залучити перспективних студентів останніх курсів, щоб однозначно забезпечити своїй компанії кваліфікованого спеціаліста в

майбутньому.

Зауважимо, якщо говорити про корпоративну культуру, то вона також є одним із ефективних методів стимулювання. Справді, посадові інструкції не завжди можуть чітко описати всі обов'язки, які має виконувати співробітник. Корпоративні цінності ж сприяють появі більшої мотивації до виконання певних правил. Прикладом такої поведінки у повсякденному житті може бути перевага традицій над формальністю. Тобто, корпоративна культура ніби заповнює ті прогалини, які не в змозі передбачити та описати посадові інструкції.

Таким чином, досягти високої ефективності праці допоможе тільки вміле поєднання різних методів мотивації та стимулювання трудової діяльності в кадровій та управлінській політиці підприємства. Крім того, треба сказати, що робота у великих міжнаціональних компаніях завжди пов'язана з жорсткими вимогами та регламентами що, безумовно, може демотивувати. Як наслідок, потрібні додаткові стимулюючі чинники. Потрібно також розуміти, що мотивація – це суто суб'єктивна річ. Для одних стабільна заробітна плата та особиста подяка є відмінним стимулом до ефективної діяльності, для інших необхідна лише можливість кар'єрного зростання.

Психологічний метод мотивування службовців Б.Гейтса [14, с. 141] заснований на розподілі цілей, які недосяжні, і навіювання почуття поразки у службовця, що змушує їх в інший раз докласти більше зусиль. Мотивація трудової діяльності багато в чому впливає на поведінку персоналу, дає стимул співробітникам для досягнення цілей, як компанії, так і своїх власних, є своєрідним регулятором норм поведінки людей у організації, що дозволяє ефективно управляти компанією.

У житті багатьох людей є повторювані, улюблені сценарії поведінки – набір фраз, дій та очікувань, які вони періодично відтворюють, виробляють у спілкуванні з оточуючими. Сценарії поведінки дуже різноманітні, але є кілька типових, знання яких може допомогти керівникам та спеціалістам служби персоналу уважніше поставитися до слів і поведінки співробітників і у випадку виявлення сценаріїв, швидко знайти ефективні інструменти управління їх

поведінкою та мотивувати на взаємодію [14, с. 141].

Сценарій «Ні на що не вистачає часу», «Таке навантаження» або «Все на мені» є одним із найпоширеніших. Якщо співробітник часто повторює дані фрази, то, швидше за все, йому не вистачає визнання власної значимості. Співробітник посилає оточуючим сигнал «Я дійсно знаю, я справді корисний, без мене не можна обійтися».

Найбільш успішна реакція в даній ситуації – підтвердити працівнику його значущість, похвалити його, підтримати, сказати, що його робота важлива для колективу, керівництва та організації загалом. Пояснити співробітнику, що його думка важлива і від нього багато що дійсно залежить.

При цьому необхідно виключити: поради з управління часом, тим більш закиди у неправильному плануванні дня (це можна і потрібно робити, але не в момент прояву сценарію); відмову від обговорення теми як такої посиленням на власну зайнятість; змагання («Та що там у тебе, ось я...»).

Сценарій «Все пропало», «Ніхто мене не розуміє» каже про підвищення потреби співробітника у співчутті, емпатії, співпереживанні. Якщо співробітник говорить такі слова, варто приділити йому особливу увагу та сказати, що розумієте його емоції. Погодьтеся з ним і щиро скажіть: «Нас дійсно часто не розуміють, і часто буває важко». Можна навести приклади зі свого життя, як важко переживати таке (при цьому варто уникати змагання).

Так як зациклювання на позначеному питанні може призвести співрозмовника до неадекватних реакцій та депресивного стану, необхідно поступово вивести його з даної теми, для цього переведіть розмову на продуктивні шляхи вирішення проблеми. При цьому необхідно виключити: твердження, що всі проблеми співрозмовника – нісенітниця, не варті уваги або їх дуже легко можна розв'язати; звинувачення співрозмовника; змагання.

Сценарій «Всі вони...». Якщо співробітник каже «Всі вони (чоловіки, начальники, забезпечені люди, жінки і т.д.), «Не хочу ніякої справи мати з... (аналогічно)», це означає, що співробітник зайняв захисну позицію, відчуває себе не дуже впевнено у певній сфері, намагається нанести випереджальний удар.

Часто співробітник, який має комплекси щодо свого соціального статусу або доходу, починає звертатися до ідеї про те, що оточуючі його люди, особливо начальники, успішніші колеги, багаті сусіди не є хороші. При цьому він як би заздалегідь виправдовує свою соціальну неуспішність тим, що він хороший, не такий, як усі інші.

У цьому випадку реакція полягає у частковій згоді – «Так, дійсно але таке іноді буває» і висловлюванні співпереживання в тому, що співробітник зіткнувся з неприємною для себе ситуацією. Це допоможе мотивувати до взаємодії, повернути його до себе. Прагніть зрозуміти, що співробітник захищається, не сприймайте його поведінку всерйоз: це всього лише спроба не дуже впевненої в собі (у визнаній сфері) людини захистити себе від емоційних травм.

При цьому сценарії важливо виключити фразу «Та ти сам такий...», не вступаєте в дискусію на раціональному рівні (у співробітника в даний момент не та «хвиля»), не приєднуйтесь, не заохочуйте такого роду висловлювання і прагніть змінити тему. Цей підхід не передбачає виправлення поведінки чи сприйняття ситуації, це лише підстроювання подальшого спілкування. Безумовно, така самооцінка і цей тип поведінки вимагають корекції, але це інша тема.

Сценарій «У мене все одно не вийде» або «Заздалегідь вибачте» закликає, що співробітник заздалегідь виставляє захист, він хоче убезпечити себе на випадок, якщо справді щось не вийде. Зважати на цей сценарій варто, тільки якщо він говорить так часто. Якщо ж дана фраза сказана одного разу в конкретній, окремо взятій ситуації, не варто робити будь-яких висновків. У ситуації ж повторення цей сценарій дуже схожий на попередній, проте позбавлений агресії та характерний для випадків заниженої самооцінки (можливо, у окремій сфері).

Для того, щоб завершити цей сценарій, дайте співробітнику зрозуміти, що його застереження прийнято і що ви бачите, він справді вміє прогнозувати ситуацію, проте запропонуйте спробувати. Запевніть його, що нічого страшного не станеться, навіть якщо реалізувати план не вдасться.

При цьому необхідно уникати наступних реакцій: відмахнутися від попередження, голослівно заявивши, що це вийде; звинуватити співробітника в

нездібності хоч щось зробити; запропонувати відмовитись від спроби. Згодом має сенс з'ясувати, що саме бентежило співробітника, і постаратися поетапно перевести його на позитивний настрій.

Сценарій «Та хіба інші можуть (уміють)...» часто виникає довкола тих навичок, якими співробітник особливо пишається, при цьому не дуже впевнено відчуваючи себе у іншими сферах. У будь-якому випадку, часте виникнення цього сценарію говорить про існуючі комплекси: принижуючи оточуючих, працівник хіба що піднімає себе.

Для того щоб привернути до себе співробітника, який висловлює таку думку, з певним ентузіазмом підтримайте з ним цю тему і підтвердіть його якості та навички. Однак на майбутнє продумайте, як швидко регулювати поведінку такого співробітника, оскільки вона може переходити до агресії та призвести до повної необ'єктивності самооцінки. Якщо необхідно завоювати розташування співробітника в даний момент, достатньо спочатку підтримати цю тему з певним ентузіазмом, а потім плавно перевести тему у потрібне русло. При цьому не прагніть переконати працівника на логічному рівні в наявності у «інших» якихось із згаданих навичок чи можливостей і тим більше говорити фразу «На себе подивися!» чи схожі. Це призведе тільки до непродуктивної реакції і погіршить результат бесіди.

Сценарій «Та ми тоді...» або «У наші роки...» характерний для співробітників старшого покоління, які не почуваються захищеними та невпевнені в даний момент часу, при цьому на чільне місце встає не конкретна навичка, як у попередньому випадку, а стаж і досвід. Якщо довести цей сценарій до крайності, то у колективі виникне класична дідівщина, яка з великою ймовірністю породить моральний садизм. Це руйнує колектив. Для того щоб не допустити такої ситуації, рекомендується підтвердити значущість співробітника з таким сценарієм, а також показати, що його минулі та нинішні заслуги цінуються та важливі колективу та керівництву.

При цьому необхідно виключити: реальне порівняння на логічному рівні «старих» і «молодих»; зниження значимості заслуг того, хто говорить в минулому

чи теперішньому; обґрунтування відмінностей на логічному рівні. Якщо цей сценарій проявляється занадто часто, будьте готові до прямої агресії з боку такого співробітника по відношенню до новачків або молоді. Тому варто вжити заходів щодо виключення такої ситуації.

Сценарій «Я і так все знаю (навіщо мені ще чомусь вчитися, та й хто мене може чомусь навчити)» або «Ну що тут може бути нового?» - це захисна реакція співробітника, який хоче підтвердити власну значимість, компетентність, професіоналізм. Дуже часто цей сценарій актуальний для працівників, не цілком впевнених у собі, у той час як впевнені у собі та адекватні співробітники пам'ятають, що отримання додаткового досвіду завжди корисно.

У такій ситуації варто підтвердити компетентність працівника, його досвід та звести питання навчання, підвищення кваліфікації, по суті, до обміну досвідом, оцінки досвіду інших людей чи будь-яких теорій. Після такого співробітника варто чимось здивувати, вразити. Якщо такий сценарій стає домінантним, то майже завжди можна говорити про відсутність перспектив подальшого розвитку такого фахівця. При цьому слід виключити: спробу довести некомпетентність безпосередньо (можна здивувати співробітника або показати йому щось нове, не роблячи акценту з його незнання); логічне переконання на користь навчання.

Сценарій «Швидше, швидше...». Якщо у поведінці та словах співробітника видно, що він прагне прискорити робочий процес, темп і ритм життя, при цьому в наявності метушливість і надмірна активність, що дратує оточуючих, то рекомендується спочатку підтримати такий же темп при спілкуванні з ним, підлаштовуватися під нього. І тільки потім поступово своїм внутрішнім спокоєм і своїм станом постаратися заспокоїти співробітника. Далі, якщо дозволяє ваша компетентність та темп співробітника негативно впливає на його роботу та відносини в колективі, можете допомогти співробітнику зрозуміти, від чого він ховається і що станеться при зниженні його темпу. Часто відповідь на ці питання допомагають прибрати зайву метушливість і заспокоїти співробітника. Але робити це необхідно, якщо маєте досвід коучингової роботи і впевнені, що не зашкодите співробітнику.

Наведені типові сценарії виявляються як при спілкуванні з працівником у бізнес-середовищі, так і, безумовно, в особистому спілкуванні в більшості випадків на підсвідомому рівні. Їхній аналіз дає можливість заглянути за ширму етикету і зрозуміти приховані потреби, а також особливості співробітника. Це дозволяє правильно будувати відносини з ним, правильно мотивувати його та здійснювати вплив.

1.3 Проблеми формування організаційної поведінки персоналу

Можна виділити такі актуальні проблеми управління організаційною поведінкою [18, с. 105]:

- повільний розвиток людей в організації порівняно з темпами розвитку та змін у бізнес-середовищі;
- психологічна нестабільність працівників організації у зв'язку з дедалі більш непередбачуваними змінами в характері суспільства та працівників;
- поєднання слабкої прямої влади в організаціях і надмірного делегування повноважень людьми, які не готові брати на себе відповідальність;
- слабкі традиції несення відповідальності за доручені завдання чи ділянки роботи, утриманство та втрата сенсу в роботі;
- прагнення керівництва компанії створити матричну структуру, що призводить до втрати напрямку в роботі та надмірної завантаженості персоналу за достатньої оплати праці;
- робота з неорганізованим персоналом в умовах підвищеного ризику (управлінського та економічного);
- зростання складності та систематизації адміністративних завдань, брак відповідних навичок у побудові та реформуванні системи;
- втрата навичок ідеологічної та пропагандистської роботи всередині організації;
- зниження адаптивності людей до змін;
- криза мотивації;
- негативна трансформація уявлень практичних працівників щодо сучасної

трудової діяльності;

- необхідність розвитку нових груп компетенцій у сучасного працівника;
- використання маніпуляцій та інших жорстких психологічних методів як основного способу впливу на працівників;
- схильність малого бізнесу до корпоративного розростання, що у більшості випадків призводить до руйнування всього підприємства.

Розглянемо докладніше виділені теоретичні та практичні проблеми. Найважливіша з них стосується кризи мотивації у сучасному бізнесі. Дослідження мотивації праці, проведені соціологами, показують, що мотивація як система зазнає негативних структурних змін.

Це означає, що бажання вищого порядку відійшли на задній план, і більшість поведінки працівників визначається бажаннями нижчого порядку. Це є одночасно і результатом, і причиною формування менталітету, характерного для сучасних українських працівників.

Крім того, мотивація, як правило, характеризується як мотивація вибору та збереження робочого місця, а не як мотивація досягнення високої активності та продуктивності праці за достатню заробітну плату.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на мотивацію показує, що системи стимулювання праці, як основні (заробітна плата та пільги), так і додаткові (заохочення та спеціальні бонуси), є недостатньо ефективними. Частково це пов'язано з тим, що старі системи стимулювання зруйновані, а нові ще не сформовані. Однак багато організацій не приділяють цьому питанню достатньо уваги, надаючи перевагу неефективним, але перевіреним методам.

Наступною проблемою є негативна трансформація уявлень практичних працівників про сучасну трудову діяльність, що породила феномен імітаційної діяльності, або дилетантизму персоналу організацій.

Суть цієї проблеми полягає в тому, що оманливо прості зовнішні форми сучасної діяльності не завжди дозволяють зрозуміти їхню природу та зміст. Тому вони потребують додаткових досліджень. Однак, більшість керівників або не дуже намагаються зрозуміти суть різних видів діяльності в організаціях, або,

навпаки, намагаються заглибитися у тонкощі, не звертаючи уваги на основи.

Імітаційна діяльність виникає у тому випадку, коли працівник лише імітує якісне виконання обов'язків. Поверхневий підхід до діяльності породжує і примітивізм психіки та мислення, а отже, і діяльності працівника та керівника.

Імітаційна діяльність є дуже шкідливою, оскільки породжує ірраціональні амбіції, стимулює розвиток надмірної зарозумілості та безвідповідальності; перетворює цінності та інтелект на замінники, які добре відомі нам з практики минулих років; призводить до фальсифікації результатів діяльності та аморальності як працівника, так і керівника, який допустив таку діяльність; сприяє розкладанню колективу та виникненню утриманських настроїв.

На відміну від самодіяльності, свідомої діяльність передбачає попередження майбутніх результатів, свідоме цілепокладання, дотримання певних моральних принципів та опредметнення діяльності. Свідомої діяльності характеризується такою схемою: «потреби → мотивація → цілі та можливі результати → завдання → дії». Діяльність, яка не відповідає запропонованій схемі, може бути класифікована як імітаційна.

Для того, щоб організація не зупинялася у розвитку і рухалася вперед, необхідно вивчати природу діяльності на практиці. Тому всі «імітаційні дії» потрібно перетворити на усвідомлені чи усунути.

З огляду на високі ризики роботи у сучасному українському ринку, проблема розвитку нового набору компетенцій, пов'язаних з підвищеними ризиками, для працівників та керівників є абсолютно новою. По-перше, це потрібно керівникам.

Група дослідників небезпечних виробництв і секторів бізнесу називає такі компетенції, що дозволяють їм уникнути ризиків, аксидентальними. У розвитку цих якостей велике значення має самонавчання.

Аксидентальні здібності включають:

- вміння критично оцінювати взаємозв'язок між успішністю та безпекою діяльності;

- здатність уникати небезпек у звичайній діяльності, дотримуючись правил безпеки;

- вміння ризикувати в екстремальних ситуаціях і забезпечувати при цьому успішність та безпеку діяльності підприємства;
- розпізнавання слабких сигналів небезпеки;
- розвиток та підтримання уваги, здібностей до розподілу та концентрації на необхідному для безпеки рівні;
- вміння уникати чи усувати небезпеку та не повторювати скоєних помилок у майбутньому.

Ще однією проблемою, з якою стикаються у практиці управління організаційною поведінкою, є використання маніпуляцій та інших жорстких психологічних методів впливу на працівників. Ця серйозна проблема залишилася від екстенсивного типу господарювання та адміністративної системи управління. Її вирішення залежатиме від готовності керівників вивчати та застосовувати сучасні психологічні методи управління.

І остання проблема – схильність малого бізнесу до корпоративного розростання – значною мірою призводить до їх руйнування внаслідок порушення балансу між потенціалом зростання організації та її реальними розмірами. За словами відомого теоретика та практика управління Таунсенда: «Занадто мало завжди (або майже завжди) краще, ніж занадто багато». Це означає, що коли ресурси організації обмежені, творче, нестандартне і більш ефективне їх використання може зберегти стабільність і високі темпи розвитку. Помилкою для невеликої компанії є розширення організаційної структури, а не сфери діяльності та частки ринку.

Отже, дослідження теоретичних аспектів управління організаційною поведінкою співробітників дозволило зробити такі висновки. Організаційна поведінка – взаємодія людей всередині організаційної структури. Під нею також розуміють поведінку компанії в технологічному, соціальному, екологічному середовищі, взаємини з іншими фірмами, окремими людьми. У менеджменті це окрема дисципліна, яка допомагає керувати колективом.

На співробітників впливає безліч факторів, починаючи від корпоративної

культури та закінчуючи якістю життя. Вирізняють кілька моделей організаційної поведінки, які формуються під впливом керівництва і колективу. Вони закладаються при виникненні компанії, але можуть змінюватися з часом, коли приходять нові керуючі або співробітники, здатні впливати на колег.

Незалежно від прийнятої моделі організаційної поведінки, кожен співробітник може поводитися по-різному. Манера спілкування, вчинки, переслідувані цілі та методи їх досягнення залежать від особистих якостей. Незначний вплив має рівень професіоналізму, досвід, соціальне та матеріальне становище.

Відповідно, під управлінням організаційною поведінкою персоналу розумітимемо цілеспрямовані впливи на систему управління підприємства на фактори організаційної поведінки з метою формування стійких моделей конструктивної та функціональної поведінки співробітників, а також коригування форми реалізації цих моделей (інтенцій).

Концепція управління організаційною поведінкою персоналу на підприємстві передбачає розробку відповідного мотиваційного механізму, що складається з: мотиваційного механізму формування моделей організаційної поведінки як стійких потенційних намірів персоналу та організаційного механізму управління поведінковими інтенціями – як готовності персоналу висловлювати ці наміри у прийнятній для підприємства формі. Завдання розробки першого, мотиваційного механізму є ключовим, оскільки закладає методологічну основу формування на підприємстві стійких позитивних поведінкових моделей персоналу, які враховують комплексний вплив всіх значних мотиваційних чинників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

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

Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг», або Міжнародний аеропорт (IATA: KWG, ICAO: UKDR) – аеропорт розташовано в м. Кривий Ріг, Україна.

Генеральний директор: Лашин Ігор Михайлович.

Вид діяльності: послуги в області повітряних перевезень.

Історія аеропорту «Кривий Ріг» бере свій початок 30–х років XX століття. 6 квітня 1926 р. вперше був виконаний рейс по маршруту Харків – Катеринослав (Дніпро) – Кривий Ріг – Одеса.

Перша посадка була здійснена в районі шахти ім. Валявко. Виконувались рейси на літаках вітчизняних конструкцій: ПО–2, К–5.

Згідно з рішенням Криворізької міської ради від 27.09.2001 №716 створено комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Аеродромний комплекс, який діє і сьогодні було побудовано у 1978 р., але історія аеропорту «Кривий Ріг» значно давніша і бере свій початок в 30-х роках XX століття.

Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» знаходиться у 20 км на північний захід від м. Кривий Ріг. Координати: 48°02'35"N 33°12'36"E.

Загальна площа землі аеропорту становить 166,1187 га. Аеропорт «Кривий Ріг» відноситься до класу аеродрому «В». Площа злітно–посадкової смуги становить 2500х42 м. Покриття смуги – армобетон.

Аеродром має 2 руліжні доріжки:

- РД-1 – 226 м х 18 м;

- РД-2 – 226 м х 18 м.

Загальна площа перону становить 61475 м², що дозволяє розмістити до 12 повітряних суден.

Аеродром оснащений необхідними засобами радіо-технічного управління польотами та метеозабезпечення.

Аеродром облаштовано світлосигнальною системою вогнів високої інтенсивності полоси, завдяки чому літаки можуть здійснювати посадку вночі.

У цілодобовому режимі аеропорт «Кривий Ріг» приймає повітряні судна типу: ІЛ–76, Boeing 737–800, Airbus A319, Airbus A320, McDonnell Douglas MD-80, McDonnell Douglas MD-83, Boeing 737-500, Boeing 737-300, АН-26, АН-24б, Saab340 та класом нижче, а також вертольоти всіх типів.

У цілодобовому режимі працюють служби митного, прикордонного контролю та інші контрольні служби.

Аеропорт надає послуги зі стоянки та наземного обслуговування літаків. Умови для комфорту пасажирів, які надає аеропорт «Кривий Ріг»:

- паркінг;
- послуга бездротового доступу до мережі Інтернет (Wi-Fi);
- комфортні зали очікування оснащені кліматичною технікою;
- кімната матері та дитини.

Сьогодні аеропорт «Кривий Ріг» знаходиться на стадії розвитку. Аеропорт намагається співпрацювати з різними авіапідприємствами, які виконують чартерні, регулярні та комерційні рейси. Усі сили керівництва та персоналу аеропорту спрямовані на підвищення конкурентоспроможності аеропорту, створення так званих «хабів» та збільшення пасажиропотоку.

Підприємство є державною власністю, тому здійснює свою діяльність на таких засадах:

- проводить регулярні перевірки безпеки та якості наданих послуг;
- регулярно аналізує діяльність, відгуки споживачів та досягнення мети;
- передбачає ризики виробничого процесу для запобігання можливих помилок, негативних подій та усунення їх причин;
- забезпечує відповідність аеропорту та структурних підрозділів підприємства вимогам сертифікації;
- забезпечується діяльність підприємства ресурсами для реалізації

встановлених стратегічних цілей та завдань;

- намагається зберігати колективну працю та підтримувати хороші умови праці, навчання, підвищення професійного рівня працівників та їх заохочення;
- встановлює взаємовигідні відносини з партнерами та клієнтами.

Основний вид діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» – послуги в області авіаперевезень.

Основними партнерами є такі авіакомпанії та їх напрямлення:

- Bravo Airway – сезонний чартер: Даламан, Шарм Эль Шейх;
- Bukovyna Airlines – сезонний чартер: Тіват (з 2 вересня 2020 року) та Шарм Эль Шейх (з 2 вересня 2020 року);
- Windrose – Бориспіль.

Аналізуючи діяльність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» і порівнюючи її з діяльністю конкурентів, слід визначити такі основні переваги та недоліки.

Головними перевагами підприємства є такі:

- висококваліфікований і ліцензований персонал;
- вигідне географічне розташування аеропорту «Кривий Ріг»;
- гнучка система знижок;
- наявність необхідних сертифікатів і ліцензій;
- якісна робота з персоналом;
- підтримка взаємодії між авіакомпаніями та постачальниками послуг;
- якісне підписання договорів та організація переговорів;
- партнерство з авіакомпаніями та лоукостами.

Однак є деякі недоліки, які унеможливають КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» надавати повний спектр послуг та стати лідером на ринку аеропортів України.

До недоліків можна віднести:

- підприємство не має мережі представництв підприємства в інших містах України;
- неналежні процедури отримання місць і ліцензій;

- аеропорт та злітно-посадкова смуга не підходить для приймання великих бортів;

- низький рівень організації туристичних послуг (організація трансферів та бронювання автомобіля, бронювання готелю тощо); у разі скасування рейсу або якщо рейс затримається, агенти повинні знати як і коли забезпечити пасажирів напоями, їжею і житлом; КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» має підписати ряд договорів з постачальниками продуктів харчування, готельних і транспортних послуг;

- низькі тарифи;

- інформаційно–презентаційна робота (маркетингові дослідження, опитування пасажирів);

При аналізі фінансово-економічної кон'юнктури він базується на обчисленні та порівнянні великої кількості показників і коефіцієнтів на основі фінансової звітності та даних бухгалтерського обліку.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє швидко виконати наступні завдання:

- оцінити результативність та ефективність бізнесу, а також його поточне фінансове становище;

- прогнозувати останні зміни фінансово-економічних показників;

- оцінити динаміку фінансових показників у часі та фактори, які призводять до відповідних напрямків.

Для аналізу динаміки фінансової діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» було розраховано показники, які характеризують його фінансове становище на основі даних фінансової звітності. Дані відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1.	Вартість запасів та вартість виробничих запасів для аеропорту	19009	55959	108411	36950	52452	194,3	93,73
2.	Чистий дохід, тис. грн.	9357	1690	524	(7667)	(1166)	82	68
3.	Собівартість, тис. грн.	(9460)	(1690)	(457)	7770	1233	82	72

4.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	(103)	(-)	67	-	-	-	-
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток чи збиток)	(1533)	(2271)	(3080)	3804	(5351)	48	235
6.	Фінансовий результат до оподаткування	(1533)	(2271)	(3080)	3804	(5351)	48	235
7.	Витрати (дохід) з податку	-	-	-	-	-	-	-
8.	Чистий фінансовий результат	(1533)	(2271)	(3080)	3804	(5351)	48	235

Джерело: фінансова звітність підприємства

Проаналізувавши фінансову звітність підприємства, можна зробити висновок, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання вартості запасів підприємства на 89 402 тис. грн.

Чистий дохід за ці роки став меншим на 8 833 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності показував постійний спад і склав (3 080) тис. грн.

Доходи були відсутніми через збиткові фінансові результати до оподаткування.

Чистий фінансовий результат також був від'ємним, тому що за ці роки став меншим на 1 547 тис. грн.

Роблячи висновок щодо динаміки техніко-економічних показників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2019–2021 рр., можна стверджувати, що підприємство є не прибутковим і постійно зазнає збитків.

2.2 Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Комплексне дослідження організаційної поведінки та аналіз елементів корпоративної культури як регулятора та ресурсу організаційної поведінки персоналу проводилися на базі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Комплексне дослідження здійснювалося у кілька етапів. Всім категоріям персоналу пропонувалися такі діагностичні методики з метою дослідження умов формування та механізмів управління організаційною поведінкою персоналу з урахуванням організаційних змін, що відбуваються в системі розвитку, навчання персоналу та оптимізації корпоративної культури. Зазначимо, що всі методики

ранжировані згідно з алгоритмом проведення соціологічного дослідження.

1 етап дослідження.

Вивчення організаційних та економічних показників, короткий аналіз системи управління персоналом та основних кадрових процесів, які впливають на організаційну поведінку та розвиток системи навчання, а також критичний аналіз нормативно-правової регламентації системи управління організаційною поведінкою на підприємстві. Основний метод дослідження – аналіз документів.

У рамках дослідження були проаналізовані Статут та Колективний договір, Положення про систему управління персоналом, Положення про оплату праці та матеріальне стимулювання, Положення про роботу з резервом кадрів для висування на керівні посади, Положення про корпоративну культуру, Положення про проведення конкурсів професійної майстерності на звання «Кращий за професією», Положення про професійне навчання кадрів, Положення про управління діловою кар'єрою персоналу, кар'єрограми керівників та інші документи, що описують основні кадрові процеси. Мета цього етапу – аналіз існуючих локальних регламентів, що забезпечують систему управління організаційною поведінкою.

2 етап дослідження.

Аналіз організаційної поведінки персоналу та показників ефективності персонального розвитку в організації. Дослідження здійснювалося в розрізі кількох аспектів: діагностика організаційної поведінки та внутрішньоорганізаційних комунікацій (стилі лідерства та керівництва, стилі поведінки у конфлікті, стилі спілкування та міжособистісної взаємодії), а також вивчення структури та методів діючої системи навчання персоналу; дослідження з метою визначення ефективності навчання.

3 етап дослідження.

Аналіз елементів корпоративної культури як ресурсу та регулятора організаційної поведінки. Перший напрямок емпіричного дослідження – діагностика елементів корпоративної культури.

Другий напрямок дослідження – оцінка рівнів ефективності елементів

корпоративної культури організації з можливими ресурсами зміцнення системи управління організаційною поведінкою. Виділено та описано елементи структури корпоративної культури для аналізу та визначено оптимальні рівні ефективності елементів корпоративної культури:

- рівні ефективності: 50-65% низький; 66-80% середній; 81-100% високий;
- рівні неефективності: 49-35% низький; 34-20% середній; 20-% високий.

Даний аналіз доцільно доповнити діагностикою виду корпоративної культури, що найбільше підходить для конкретного підприємства. З цією метою було проведено тестування, в ході якого респонденти визначали ставлення до висловлювання за шкалою, схожою на попередню методику, а далі була виявлена схильність співробітників до певного виду корпоративної культури за критеріями:

- 1) формальна – неформальна,
- 2) жорстка – гнучка;
- 3) механістична – інноваційна.

На підтвердження об'єктивності отриманих результатів, на завершальному етапі дослідження проведено SWOT-аналіз, необхідний для найбільш чіткого та наочного визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, пов'язаних із системою дослідження організаційної поведінки та корпоративної культури. Обґрунтування вибіркової сукупності респондентів = 385 респондентів (усі категорії персоналу).

Таким чином, запропоновано обґрунтування методичного інструментарію дослідження (вимірювання) організаційної поведінки та корпоративної культури як його ресурсу та регулятора, з урахуванням специфіки великого підприємства, та розроблено алгоритм та етапи організації дослідження з оптимальною репрезентативною вибіркою, що дозволить виявити проблеми у розрізі всіх категорій персоналу.

Емпіричне дослідження системи управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури полягає в об'єктивній оцінці результативності її функціонування в сукупності структурних елементів, способів досягнення цих результатів та виявленні недоліків. На основі діагностики

робляться висновки, необхідні для прийняття як швидких (локальних), так і важливих управлінських рішень.

Процес управління організаційною поведінкою має будуватися на засадах плановірності та впорядкованості, з обов'язковим аналізом можливих ризиків.

Експертне інтерв'ювання співробітників управління по роботі з персоналом дозволило виявити проблему – у більшості керівників відділів знижено показники мотивації на підвищення рівня кваліфікації своїх підлеглих, а також при проведенні співбесід на вакантну посаду, вони не хочуть приймати співробітників, яким потрібне навчання, яке може бути пройдено за межами компанії та вимагатиме матеріальних витрат.

Загальний аналіз кадрових показників КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» дозволяє зробити такі висновки.

Позитивні тенденції:

1) лінійно-функціональна структура управління – зумовлює ефективність комунікаційних каналів, якісний зв'язок між відділами для оптимальної роботи всієї організації та комфортного обміну корисною інформацією;

2) наявність посадових інструкцій усіх категорій співробітників та чітке їх дотримання, виконання всіх функцій та зобов'язань, системний контроль;

3) високий рівень кваліфікації співробітників відділу кадрів, що дозволяє якісно та оперативно виконувати основні завдання у галузі кадрового менеджменту;

4) стабільний колектив;

5) оплата всіх соціальних пільг за трудовим законодавством.

Негативні аспекти системи кадрового менеджменту:

1) підвищена завантаженість відділу кадрів великим обсягом роботи, внаслідок співвідношення загальної чисельності персоналу до кадрових працівників;

2) слабка система мотивації начальників відділів у розрізі стимулювання (і самомотивації) до підвищення кваліфікації своїх підлеглих;

3) наявність такої установки у керівників, як прийняття на роботу в компанію

тільки досвідченого персоналу, не бажання навчати співробітників.

Перший напрямок емпіричного дослідження – аналіз організаційної поведінки персоналу та показників ефективності персонального розвитку в організації. Діагностика здійснювалася у межах декількох аспектів:

1. ефективність елементів підсистем організаційної поведінки персоналу;
2. експертна оцінка стилів керівництва.

Наведемо результати дослідження ефективності елементів підсистеми «норми поведінки» (рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Операціоналізація проблем ефективності елементів підсистеми «норми поведінки»

Примітка: складено автором

Таким чином, дослідження показало, що 36% респондентів відзначають, що норми поведінки є набором правил, деякі діючі, деякі – існують тільки на папері. 41% висловилися за те, що в їхньому підрозділі існує певний набір традицій, частина з яких була впроваджена для підтримки певних норм поведінки та дисципліни, а частина виникла стихійно. 10% відзначили, що цінності підрозділу формуються абсолютно випадково, і найчастіше існують на папері і великого впливу на їхню поведінку не мають.

Результати дослідження ефективності елементів підсистеми організаційної поведінки «норми та культура діяльності» (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Операціоналізація проблем ефективності елементів підсистеми «норми та культура діяльності»

Примітка: складено автором

Головний висновок – 30% респондентів зазначили, що у їхньому підрозділі не існує чітко налагодженої системи планування діяльності співробітників, стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях тощо. 41% - система контролю взаємовідносин між керівниками та підлеглими, або міжособистісних взаємовідносин у підрозділах не відрізняється різноманіттям форм, в основному представлена контролем результату. 30% наголосили, що вони не бачать чітко налагодженої системи планування діяльності співробітників. 41% – мотиваційна політика немає достатньої кількості стимулюючих заходів, які самі респонденти оцінювали собі як ефективні.

Результати дослідження ефективності елементів підсистеми організаційної поведінки «згуртованість та командоутворення» (рис. 2.3).

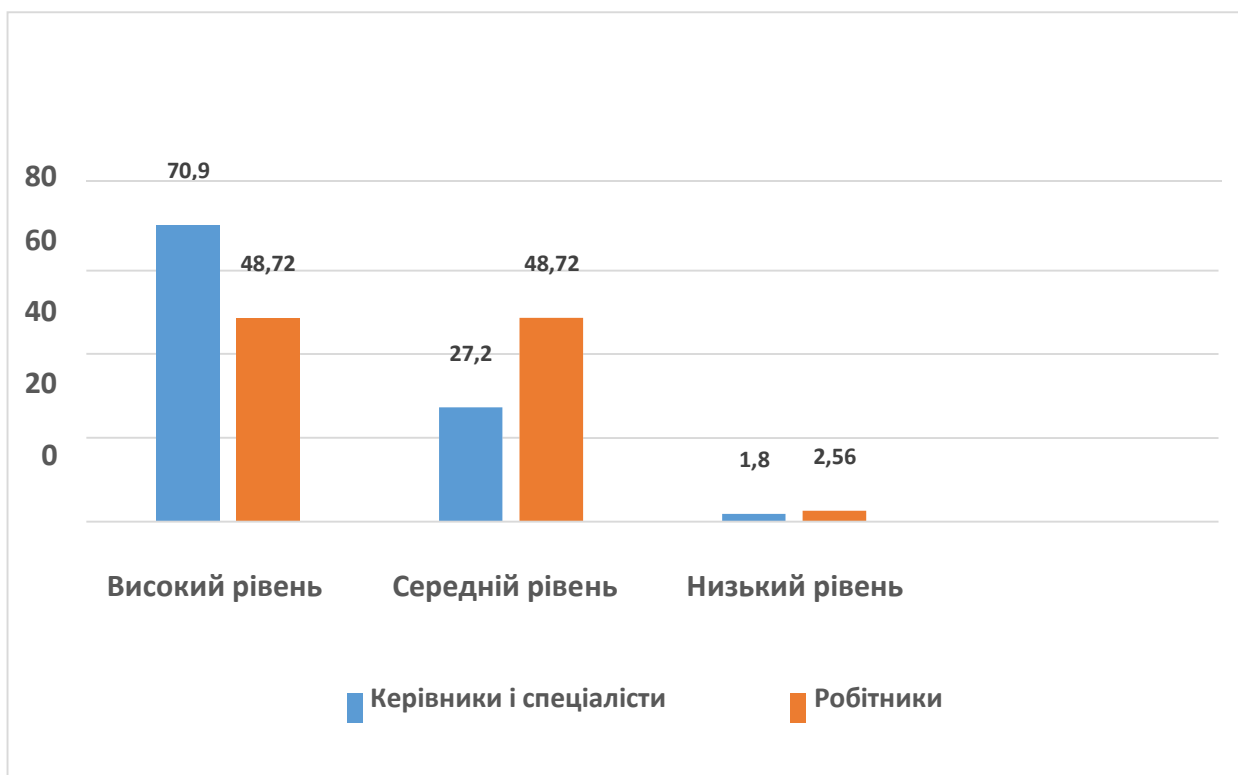


Рис. 2.3 – Операціоналізація проблеми ефективності елемента підсистеми
«згуртованість та командоутворення»

Примітка: складено автором

Висновок: 49% – у підрозділі існує колектив, розбитий на великі та малі групи за інтересами спілкування та взаємним відношенням. 43% – у трудовому колективі не завжди спостерігаються стабільні взаємини: існують дрібні конфлікти, протиборство, у спілкуванні можуть порушуватись етичні норми та принципи взаємної поваги працівників. 41% респондентів зазначили, що при запровадженні інновацій потрібні зусилля та адміністративний ресурс.

Проаналізуємо інформаційно-комунікаційні канали між підрозділами та ланками управління (рис. 2.4). В організації існує локальна корпоративна електронна пошта, а також такий засіб зв'язку як програма «Spark», яка дозволяє співробітникам обмінюватися миттєвими повідомленнями, перебуваючи на своєму робочому місці, тобто працівники активно взаємодіють один з одним, що підвищує інформаційний обмін і прийняття рішень в умовах мозкового штурму чи консультаційних рекомендацій.

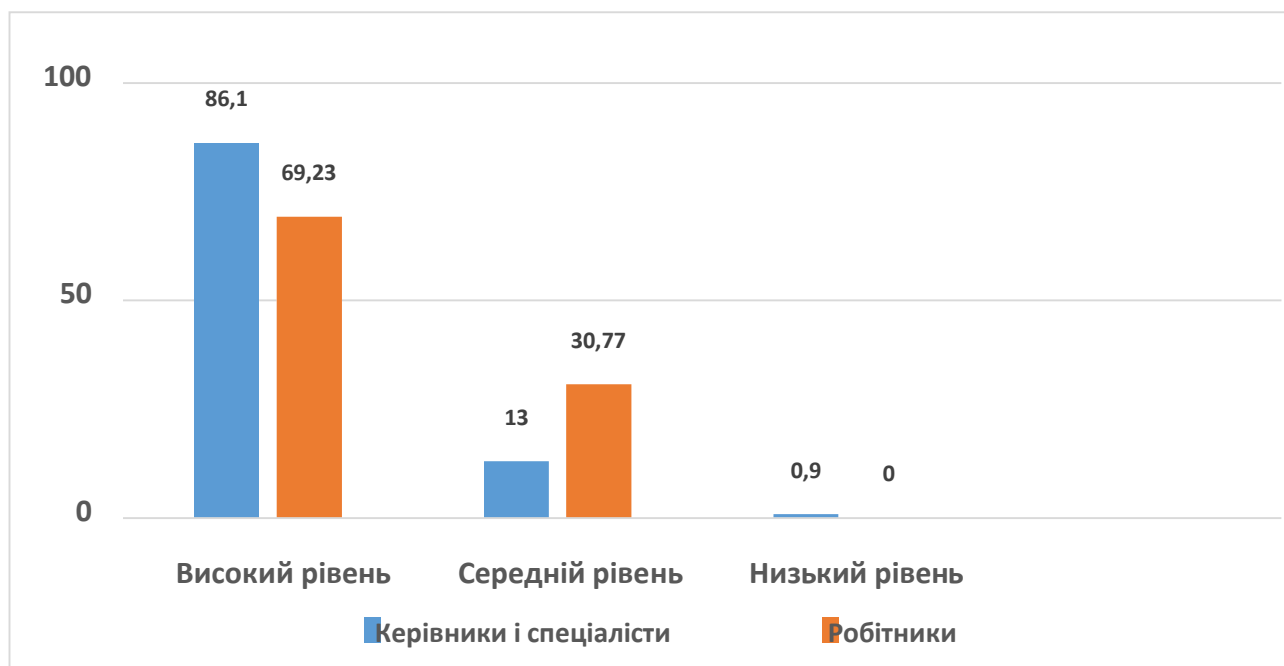


Рис. 2.4 - Операціоналізація проблеми ефективності елемента підсистеми «внутрішньоорганізаційні комунікації»

Примітка: складено автором

Таким чином, 41% респондентів зазначили, що у ділових комунікаціях між співробітниками їх підрозділу може бути спотворення інформації та принесення особистісних смислів у ділове спілкування. 30% – при комунікації з спеціалістами та обслуговуючим персоналом керівники підрозділів не завжди виявляють коректність, дипломатичність та повагу до особи.

Система навчання у компанії реалізується і координується співробітниками управління роботи з персоналом з участю начальників відділів, які входять у роботу з оптимізації розвитку персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця відповідальності управління по роботі з персоналом (функція розвитку та навчання персоналу).

Перелік посадових осіб управління згідно зі штатним розкладом	Начальник управління з роботи з персоналом	Начальник відділу роботи з персоналом та соціального забезпечення	Керівники відділів
Найменування робіт (процесів), що виконуються управлінням			
По групі завдань «Організація розвитку та навчання персоналу»			
Вдосконалення системи навчання, організація безперервного навчання	У, О	І	С
Організація процесів внутрішнього навчання	У, О	І	С
Організація процесів зовнішнього навчання	У, О	І	С
Організація відряджень та стажувань співробітників	У, О	І	С

Джерело: [21]

Крім перелічених вище видів робіт, управління займається складанням планів навчання співробітників. Зведений план навчання співробітників складається раз на півріччя. Начальник управління з керівниками підрозділів організовує, удосконалює та підтримує систему безперервного навчання в компанії, відповідно готує план навчання кожної групи співробітників. Після закінчення навчання співробітників складає аналітичний звіт про результати навчання, рекомендації щодо співробітників, подальше ефективне використання співробітників.

Для організації професійного навчання персоналу начальник управління складає план підвищення кваліфікації персоналу. Результатом професійного навчання персоналу є поданий документ, що підтверджує підвищення кваліфікації. Менеджер з персоналу, згідно з посадовою інструкцією, лише бере участь у роботі у адаптації новоприйнятих працівників, а також бере участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Таким чином, функції навчання персоналу покладено на начальника управління і, частково, на менеджера по роботі з персоналом. Для оптимізації процесів навчання, на період проходження освітніх програм діє схема взаємодії, яка дозволяє наочно відобразити зв'язки між структурними одиницями.

Анкетування та експертна оцінка форм та методів навчання на індивідуальному та професійному рівні дозволили визначити такі дані (табл. 2.3). Сума відповідей перевищує 100%, оскільки можна було вибрати кілька варіантів відповідей.

Таблиця 2.3 – Основні форми та методи навчання.

Форми та методи навчання	Спеціалізований (професійний) рівень навчання, %	Індивідуальний рівень навчання, %
Лекції	36	74
Семінари	42	59
Навчальні кіно та відеофільми	26	18
Тренінги	9	19
Комп'ютерне навчання (ДО)	52	-
Групові обговорення	6	63
Ділові та рольові ігри	2	-

Курси підвищення кваліфікації (розбір практичних ситуацій)	18	-
Баскет - метод (розбір ділових паперів)	3	-
Стажування	69	39
Робоча ротація	12	-

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.3 показують розподіл форм та методів навчання в залежності від рівня навчання. Так, лекції, семінари, тренінги, учбові фільми використовуються на всіх рівнях. Недостатня увага приділена таким методам навчання персоналу на цих рівнях, як case-study та баскет-метод. Лише 16% респондентів, які пройшли спеціалізоване навчання, наголошують на використанні робочої ротації. Це дійсно необхідно, але в даному випадку відсоток респондентів, які вказали на використання даного методу, невеликий.

Такий метод як наставництво зазвичай використовується при вступі нового співробітника в організацію, як правило, наставником виступає досвідченіший співробітник компанії, що виконує таку ж схожу трудову функцію. Наставник допомагає новому співробітнику адаптуватися у трудовому колективі, освоїти специфіку роботи, розібратися та прищепити цінності та норми компанії, а також дати оцінку нового співробітника начальнику відділу для ухвалення управлінського рішення.

При підвищенні кваліфікації навчання можуть проводити лінійні керівники, безпосередньо начальники відділів, а також сторонні тренери та коучі.

Як перевірку отриманих знань, умінь і навичок, а також відповідності займаної посади та планування кар'єрного зростання співробітників, в організації щороку проводиться планова атестація працівників. Підбиваючи підсумки атестації, керівництво компанії отримує дуже важливу інформацію, цінність якої полягає в тому, щоб знати не лише слабкі місця у підготовці своїх співробітників, а й ступінь мотивації на навчання кожного з них. Зазначимо, що фактор мотивації на навчання необхідний для того, щоб процес освіти не ставав для співробітників компанії лише формальністю, а наводив механізм прогресування в рух.

За підсумками атестації 2021 року була виявлена актуальна для дослідження проблема – у більшості співробітників компанії мотивація до навчання є

достатньо високою, тоді як у деяких начальників структурних підрозділів вона має низький рівень або зовсім відсутня.

Предметами оцінки в ході атестації можуть бути:

- якість виконання співробітником посадових обов'язків;
- особливості та моделі поведінки співробітника;
- ступінь ефективності діяльності працівника;
- рівень досягнення поставленої мети;
- рівень кваліфікації працівника тощо.

Посібник з атестації містить розроблені відділом управління по роботі з персоналом наступні звітні документи: відгук (подання), в якому відображено оцінку результатів роботи співробітника, коментарі безпосереднього керівника, планування розвитку (перспективи кар'єрного зростання працівника), потреби у розвитку професійних компетенцій працівника, навчальні заходи, які є доцільними для професійного розвитку, постановка завдань на наступний звітний період, загальна оцінка.

Далі – розроблено бланк-звіт працівника, який містить основні досягнення, необхідний професійний розвиток, галузі відповідальності та кар'єрне зростання, основні цілі роботи на найближчий рік. Також розроблено – атестаційний лист.

Необхідно відзначити, що керівництво та відділ кадрової служби серйозно ставляться до процесу та результатів атестації. Один з найчастіше використовуваних видів атестації в компанії – це атестація новоприйнятих співробітників, вона проходить з урахуванням тих же етапів і методів як і планова, але менш масштабно. Мета атестації новоприйнятих – оцінити рівень початкового навчання в компанії в рамках випробувального терміну, а також визначити наскільки добре новий співробітник адаптувався до чинних умов праці та нового колективу.

Адаптація співробітника, переважно, відбувається у період випробувального терміну, у межах первинного навчання. Адаптаційний період для кожного окремого співробітника різний, варіюється від одного тижня до року, це пов'язано з умовами праці та психологічними особливостями особистості. Після

проходження випробувального терміну співробітнику надається «Оціночний лист співробітника, що пройшов випробувальний термін». Після заповнення анкети співробітником її поміщають в архів.

Результати відповіді на питання про наступні зміни у праці представлені у табл. 2.4. Сума відповідей перевищує 100%, оскільки можна було вибрати кілька варіантів відповідей.

Таблиця 2.4 – Суттєві зміни у трудовій діяльності після закінчення навчання

Показники	Спеціалізований (професійний) рівень навчання, %	Загальнокорпоративний рівень навчання, %	Індивідуальний рівень навчання, %
Кар'єрний ріст	16	36	14
Перехід на іншу посаду	32	19	9
Розширення чи зміна сфери трудових обов'язків	39	38	36
Включення до кадрового резерву	12	19	24
Нічого не змінилось	9	36	59

Джерело: [21]

Дані, подані у табл. 2.4, також показують суттєві відмінності результатів навчання, залежно від рівня навчання. Так, 36% респондентів вказали на кар'єрне зростання після закінчення корпоративного навчання. Респонденти з цієї групи учнів, перш за все, молоді співробітники, швидше за все мали на увазі закріплення в штаті організації. Показовим є те, що 32% опитаних вказали на перехід на іншу посаду після закінчення професійного рівня навчання. Досить високий показник розподілу відповідей респондентів, що вказує на розширення або зміну сфери трудових обов'язків (39%, 38% та 36% за рівнем навчання), говорить про корисність пройденого навчання та застосування результатів навчання у професійній сфері. Проте 59% респондентів, які проходили індивідуальний рівень навчання, наголошують на відсутності будь-яких змін.

Висновок: найменш ефективний рівень навчання в залежності від оцінки його ефективності респондентами, а також методів навчання, що застосовуються, – корпоративний. Індивідуальний рівень навчання ініціюється персоналом, і відзначається, як корисний і необхідний, але, через специфіку діяльності організації та низьку мотивацію, не приносить дієвих результатів, як інструмент кар'єрного зростання тощо.

Таким чином, мотивація до навчання у фахівців, вища ніж у керівників, оскільки високі показники мотивації переважають у 92% фахівців, тоді як той самий показник присутній лише у 67% опитаних керівників. Тобто 33% керівного складу компанії не мотивовані до навчання, як себе, так і своїх підлеглих, звідси можна зробити висновок, що в компанії існує наступна проблема – не бажання керівного складу мотивувати своїх підлеглих у галузі навчання та просування кар'єрними сходами, та відсутність самотивації з метою підвищення кваліфікації.

Наступний напрямок дослідження – аналіз загальних показників, що оцінюють соціально-психологічний клімат та лояльність у колективі, які є дієвими індикаторами ефективності та результативності системи управління організаційною поведінкою. Необхідно акумулювати тріаду взаємодії «організаційна поведінка → освіта → корпоративна культура».

У ході оцінки причин, що заважають розвитку позитивної психологічної атмосфери в компанії, більшістю респондентів відзначено: недостатню матеріальну мотивацію співробітників, напружені відносини між співробітниками та відсутність системи моральної мотивації працівників, які були відзначені відповідно 65,1; 32,6; та 18,6% опитаних (табл. 2.5). При цьому такі причини, як часті конфлікти та підвищена плинність кадрів, відсутність моральної мотивації, незадовільний стиль вищого керівництва відзначені порівняно невеликою кількістю респондентів.

Таблиця 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які причини заважають розвитку позитивної психологічної атмосфери в організації (підрозділі)?»

Валідні	Варіанти відповідей	% від респондентів
1	Незадовільний стиль вищого керівництва	4,7
2	Погані умови праці	7,0
3	Напружені відносини між співробітниками	32,6
4	Часті конфлікти	4,7
5	Підвищена плинність кадрів	0
6	Відсутність системи матеріальної мотивації працівників	65,1
7	Відсутність системи моральної мотивації працівників	4,7
8	Відсутність навчання персоналу	18,6

	Сума:	137,2
	Разом відповіли (перепустки 22 з 105)	100,0

Джерело: [21]

У ході вивчення думки співробітників організації про вплив керівника на справи в колективі було встановлено, що більшість опитаних (38,3%) дотримуються думки, що керівник, мабуть, впливає на справи в колективі, 30% опитаних важко зробити висновок про вплив керівника, 28,3% опитаних вважають, що керівник, безумовно, впливає на справи в колективі.

У ході оцінки за 5-бальною шкалою ступеня розвитку виділених якостей безпосереднього керівника опитуваними співробітниками організації було встановлено, що за всіма якостями керівника переважною більшістю респондентів дано оцінку 4 або 5 балів (табл. 2.6). Середні значення оцінки респондентами ступеня розвитку всіх якостей керівника варіюють від 3,79 до 4,12 бала. При цьому такі якості як громадська активність та товариствість оцінені нижче за інші. Найбільш високо оцінені такі якості керівника як вимогливість, справедливість та доброзичливість.

Таблиця 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи має керівник (начальник окремого підрозділу) реальний вплив на справи колективу?»

Валідні	Варіанти відповідей	% від респондентів
1	Безумовно, так	28,3
2	Мабуть так	38,3
3	Важко сказати	30,0
4	Мабуть так	3,3
5	Безумовно, ні	0,0
	Разом відповіли:	100,0

Примітка: систематизовано автором

Аналіз результатів попарного порівняння дозволив побудувати чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Градація факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі основі розподілу думок респондентів

Рівень впливу	Чинники
Високий рівень	Висока зарплата Високий статус організації. Можливість самореалізації Хороші умови праці

Середній рівень	Соціальна політика Хороший колектив, дружні стосунки з колегами Публічне визнання найкращим продавцем, консультантом, перемогою у конкурсі
Низький рівень	Спільні заходи, що виходять за рамки роботи

Джерело: [21]

Отже, загалом емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності організації можна оцінити позитивно. Середнє значення оцінки психологічної атмосфери за 10-бальною системою всіма респондентами становить 7 балів, що вище за середнє значення можливої оцінки.

Експертне інтерв'ювання з метою визначення актуального стану критеріїв, інструментів оцінки ефективності системи управління організаційною поведінкою, виявлення дієвих для співробітників методів навчання дозволило зробити такі висновки:

1. Заходи щодо навчання персоналу проходять не рідше ніж раз на півроку, або щорічно для кожної категорії персоналу. Деякі тренінги корисні як фахівцям, так і керівникам структурних підрозділів, у цьому випадку цей захід проходить для двох категорій персоналу одночасно.

2. Найчастіше навчання проходять керівники вищої ланки та функціональні менеджери, оскільки вони систематично присутні на тренінгах для своїх підлеглих, тобто фахівців.

3. Найчастіше використовувані методи навчання персоналу – це наставництво, семінари, лекції, кейси, тренінги та вебінари. Найбільш популярні методи навчання серед персоналу: тренінги, ділові ігри, круглий стіл, мозковий штурм. Контроль за навчанням здійснюється у рамках атестації. У компанії навчання проводять або безпосередні керівники – начальники відділів, використовуючи, переважно метод наставництва, або запрошується професійний консультант, тренер.

4. Основною проблемою в системі навчання (експертний висновок фахівців відділу управління з розвитку персоналу) є людський фактор – не бажання більшості начальників відділів навчати та мотивувати свій персонал, здійснювати контролінг та зворотний зв'язок, ініціювати нові інтерактивні методи навчання

«без відриву від виробництва».

2.3 Аналіз ефективності організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

В рамках дослідження розглядаємо корпоративну культуру як ключовий фактор, ресурс зміцнення організаційної поведінки. Ефективне навчання базується на системному підході, при цьому сама система навчання повинна формуватися та розвиватися, у тому числі, на елементах організаційної культури та бути частиною загальної системи управління організацією.

Аналіз існуючих дослідницьких підходів дозволяє розглядати культуру організації як цілісний механізм стійких та взаємодоповнюючих форм соціальної взаємодії у процесі управлінської діяльності, в основі якої лежить певна ідеологія, ефективний стиль управління, вибудована та зрозуміла структура цінностей, цілей, мотивацій та моделей компетенцій [22, с.180].

Отже, у цьому контексті корпоративна культура може виступати як базовий інструмент системного підходу до навчання та підвищення рівня управління організаційною поведінкою.

Перший напрям емпіричного дослідження – діагностика елементів корпоративної культури організації (методика С.П. Роббінса).

Другий напрямок – оцінка рівнів ефективності елементів корпоративної культури організації, які, є можливими ресурсами зміцнення організаційної поведінки.

Третій напрямок – тестування з метою виявлення схильності співробітників до певного виду корпоративної культури.

За результатами діагностики елементів корпоративної культури було отримано такі дані (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Зведена таблиця розподілу результатів опитування за десятьма основними характеристиками організаційної культури

Твердження	Повністю згоден	Скоріше згоден	Не впевнений	Скоріше не згоден	Повністю не згоден
Особиста ініціатива заохочується директором	10	12	10	5	1
Особиста ініціатива заохочується безпосередніми керівниками	12	10	8	7	1
Для досягнення найкращого результату я готовий ризикувати	6	9	15	2	6
Усі мої дії завжди спрямовані на досягнення результатів	7	14	4	10	3
Працівники прагнуть бути максимально ефективними	4	4	16	10	4
Дії керівників спрямовані на досягнення результатів	8	10	4	15	1
Дії керівників спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу	8	12	7	12	1
Дії працівників узгоджені	6	13	10	5	4
Дії працівників та керівництва узгоджені	6	10	5	11	6
Керівники завжди доступні для спілкування	12	10	7	7	2
Керівники завжди приходять на допомогу та підтримують підлеглих	4	8	14	8	4
Рядові працівники можуть вільно звернутися з будь-якого питання до керівників будь-якого рангу	3	15	7	8	5
Усі інструкції, що діють на підприємстві, допомагають у роботі	12	10	8	7	1
Я – представник та частина колективу мого підприємства	9	7	5	10	7
Керівництво створило всі умови, щоб я відчув себе частиною колективу мого підприємства	6	7	11	10	4
Система винагород справедлива	7	9	9	5	8
Система винагород враховує вклад працівника у загальні результати	10	12	4	8	4
Я завжди можу висловити власну думку	8	15	10	2	3
Я знаю, що до моєї думки завжди прислухаються	5	11	15	2	5
Моєму безпосередньому керівнику байдужа моя думка	8	6	11	9	4
Директору байдужа моя думка	4	6	12	10	6
Я не відчуваю проблем із зайвою бюрократією у нашому колективі	9	11	0	15	3

Примітка: складено автором

Таким чином, більшість характеристик організаційної культури (6 з 10) знаходяться в зоні повної та часткової задоволеності, тобто особиста ініціатива, як правило, заохочується керівниками, керівники доступні для спілкування, рядові працівники можуть звернутися до керівників будь-якого рангу, перелік правил та інструкцій, що застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою співробітників більшою мірою задовольняє працівників, система винагород враховує вклад працівника у загальні результати, співробітники можуть висловлювати власну думку.

При цьому привертають увагу деякі відповіді. Наприклад, неготовність ризикувати та невпевненість у тому, що працівники прагнуть бути максимально ефективними, керівники не завжди приходять на допомогу та підтримують підлеглих і невпевненість співробітників у тому, що до їхньої думки

прислухаються.

Проаналізуємо зведений профіль підсистеми організаційної культури – «Культура діяльності керівника та культура управління системою навчання» (рис. 2.5).

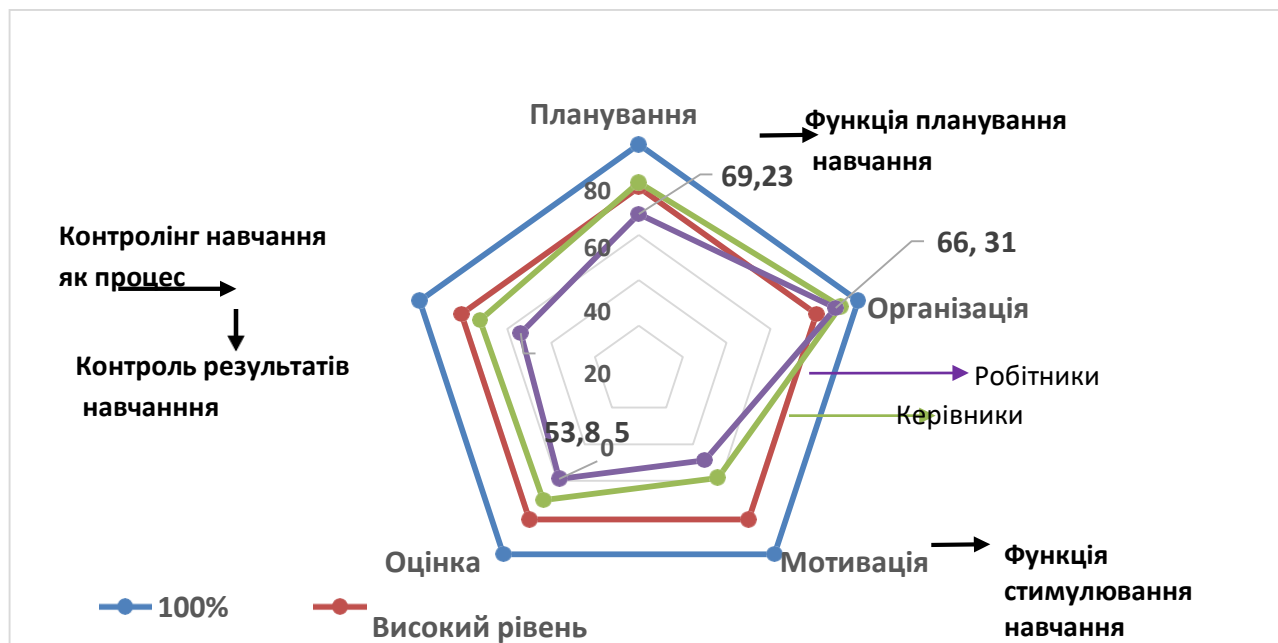


Рис. 2.5 – Оцінка ефективності елементів підсистеми «Культура діяльності керівника та культура управління системою навчання»

Примітка: систематизовано автором

Для діагностики стилів лідерства та керівництва застосували методикау Блейка – Мутона «Управлінська решітка» (експертне опитування). Основним ситуаційним чинником, визначальним ефективності стилю керівництва, є зрілість трудового колективу, що залежить від рівня професіоналізму та рівня організаційної поведінки працівників.

У міру розвитку колективу керівник має гнучко змінювати свій стиль керівництва. Найнижчому рівню зрілості відповідає стиль S1 (1.9. у Блейка і Мутона), а найвищому – S4 (1.1). Стилi S2 (9.9.) та S3 (9.1.) відповідають середнім стадіям розвитку трудового колективу. Індивідуальні дані діагностики представлені як координат (наприклад, 8.8.), де перша цифра відбиває ступінь вираженості турботи про процес виробництва (орієнтації завдання), а друга – ступінь вираженості турботи про людей (орієнтації на взаємовідносини) (рис. 2.6).

9									9.9.
8			8.3.				8.9.		9.8.
7		7.2.							
6	6.1.	2.6.		6.4.					
5	5.4.		5.3.		5.5.	6.5.			
4		1.4.		4.4.					
3			3.3.	4.3.					9.3.
2		1.2.			1.5.	2.6.	2.7.	2.8.	9.2.
1							1.7.	1.8.	
бали	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рис. 2.6 – Результати діагностики стилів керівництва

Примітка: систематизовано автором

Таким чином, розглядаючи процес взаємовпливу культури реалізації кадрового менеджменту та культури управління організаційною поведінкою, виділимо проблеми, що вимагають фокусування з боку керівників:

- мотиваційна система в окремих підрозділах (відділах) не має достатньої кількості стимулюючих заходів, у системі навчання, це ще й «розсіювання цілей» (40%);

- система контролю у підрозділах не відрізняється різноманіттям форм, переважно представлена контролем результату, а результати навчання можна «завищити», уявити паперовий звіт, але закріпити необхідні навички і вміння (40%);

- у відділах немає саме чітко налагодженої (прозорої) системи планування діяльності навчання співробітників (30%);

- оцінка співробітників після корпоративного навчання носить ситуативний характер, повністю заснована на експертній думці керівника (20% робітників це відзначили як проблему номер один).

Даний аналіз доцільно доповнити діагностикою виду організаційної культури, що найбільше підходить для конкретного підприємства. З цією метою було проведено тестування, в ході якого респонденти визначали ставлення до висловлювання за шкалою, а далі виявили схильність співробітників до певного виду організаційної культури. Дані узагальнені та зведені до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця розподілу результатів опитування щодо виявлення кращого виду організаційної культури

Твердження	Повністю згоден	Скоріше згоден	Не впевнений	Скоріше не згоден	Повністю не згоден
Мені подобається працювати в команді і розглядати виконану мною роботу як свій внесок у роботу всього колективу	10	14	5	8	1
Не слід йти на компроміси, враховуючи чийсь особисті потреби, коли йдеться про цілі підрозділу	10	12	10	6	0
Мені подобається те почуття емоційного підйому, яке я відчуваю, йдучи на ризик	7	8	12	7	4
Якщо працівник не досяг поставленої мети, то не має значення кількість витрачених зусиль	10	8	6	10	4
Мені подобається, коли все навколо стабільно та передбачувано	10	5	0	19	4
Мені подобається така робота, при якій на співробітників не чиниться значний тиск, і їхні стосунки неформальні	5	10	11	12	0

Джерело: складено автором за [21]

Таким чином, підрахунок сукупних результатів дав негативне значення (за всіма опитаними вийшло – 82 бали). Ранжуємо три основні проблеми в системі розвитку організаційної культури, які потребують швидкого та локального вирішення:

1) організаційна культура будується на принципах: фокус на виконавській дисципліні, відповідальність за вузьку ділянку робіт, ініціатива зверху на виконання, безініціативність, опірність;

2) співробітники вважають за краще працювати в організації з неформальною, гнучкою та інноваційною за своєю сутністю культурою, проте, підрахунок сукупних результатів дав негативне значення за всіма цими показниками;

3) невідповідність готовності керівників використати інновації галузі низькому рівню сприйняття співробітниками нововведень у системі зміцнення організаційної культури.

Для узагальнення одержаних результатів проведемо SWOT – аналіз (рис. 2.7). Зазначимо, що у комплексному дослідженні використано цю методику

визначення загальної виробничої картини аналізованої компанії, і, процедур, методів, механізмів управління організаційною поведінкою. Важливо визначити загальні організаційні проблеми (патології) та ризики, характерні для підприємства.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ за рахунок сильних сторін	Подолання ризиків за рахунок сильних сторін
1. Стабільне фінансове становище та низька плинність кадрів серед керівників та фахівців. 2. Висококваліфіковані керівники (вищий рівень). 3. Зростання потреби у навчанні у фахівців. 4. Високий ступінь готовності персоналу включатись у навчання. 5. Добре розвинені внутрікорпоративні інформаційні канали.	Підвищення кваліфікації працівників. Збільшення цінності професіоналізму, відповідальності працівників. Підвищення продуктивності праці. Підвищення інноваційної готовності персоналу, ініціативності. Мотивація та утримання висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи. Підвищення задоволеності працею. Рациональне використання резервів збільшення фонду робочого дня.	Постійне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Розгорнута рекламна політика. Удосконалення процедури найму та відбору персоналу. Оптимізація та впровадження нових принципів та підходів до оплати праці та мотивації персоналу. Реалізація програми розвитку персоналу; організація роботи з молодими фахівцями.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ	ЗАГРОЗИ
1. Відсутність механізму мотивації керівного складу навчання своїх підлеглих. 2. Не використовуються сучасні інноваційні методи навчання. 3. Відзначається опір персоналу інноваційним організаційним змінам. 4. Не розробляються програми навчання відповідно до основних характеристик, виявленого виду та орієнтації організаційної культури. 5. Показник потреби навчання у керівників структурних підрозділів значно знизився протягом 2021 р. 6. Відсутність ініціативи до навчання у різних категорій персоналу через великі обсяги роботи.	1. Розробка програм із підготовки корпоративних тренерів, що дозволить запустити механізм мотивації та відповідальності керівного складу. 2. Розробка програми управління ОП на основі елементів ОК, що поділяються та бажані співробітниками підприємства. 3. Збільшення інтенсивності навчання персоналу на адаптаційному етапі, що забезпечить більшу включеність нових працівників у корпоративну культуру.	1. Збільшення плинності кваліфікованих кадрів. 2. Збільшення втрат використання фонду робочого дня. 3. Відірваність системи навчання від організаційної культури, від цілей організації. 4. Втрата поваги до керівників, підвищення конфліктності, стресів. 5. Ослаблення репутації та іміджу. 6. Підвищення опору персоналу організаційним змінам у системі зміцнення навчання, мотивації, лояльності. 7. Зниження рівня відданих працівників.

Рис. 2.7 – SWOT-аналіз системи управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури

Джерело: складено автором

Проаналізувавши систему управління організаційною поведінкою, у тому числі, у прив'язці до організаційної культури та її елементів можна зробити висновок, що не розробляються програми навчання, здатні зміцнити підсистеми організаційної поведінки, з урахуванням специфіки кадрового менеджменту галузі, та, відповідно до основних характеристик, виявленим видом та орієнтацією організаційної культури.

Отже, провівши аналіз організаційної поведінки в системі управління КП

«міжнародний аеропорт Кривий Ріг», можна зробити наступні висновки.

На підприємстві не приділяється належної уваги виявленню потреб у системному навчанні працівників, воно здійснюється фрагментарно з ініціативи самого персоналу чи начальників відділів. При цьому варто врахувати, що більшість співробітників прагнуть отримання нових знань, плануючи свій розвиток, бажаючи стати більш гнучкими і адаптивними.

Також необхідно звернути увагу на бажання персоналу збільшити частку командної роботи та в рамках освітніх програм, у тому числі. Усе це дає підстави висновку про необхідність удосконалення системи зміцнення організаційної поведінки персоналу, її ув'язування з елементами організаційної культури.

У ході дослідження системи управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури виявлено суттєві проблеми в організації, координації та оцінці як внутрішньоорганізаційної поведінки та комунікацій, так і в підсистемах корпоративної культури. Проведений комплексний аналіз дозволив визначити оптимальні напрямки та заходи удосконалення управління організаційною поведінкою персоналу на основі зміцнення корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Напрями покращення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління організаційною поведінкою на основі зміцнення корпоративної культури будуть спрямовані на усунення виявлених недоліків. Відповідно до логіко-структурного підходу до розробки конкретних заходів, початковий етап даного процесу – це комплексний аналіз, у ході якого визначено концептуально важливі проблеми організаційної поведінки та цілі, які є бажаною спрямованістю зміни предмета дослідження (додаток А, табл. А.1).

Виходячи з поставлених цілей, необхідно сформулювати, структурувати та описати перелік контрольних рекомендацій та заходів щодо вдосконалення системи управління організаційною поведінкою персоналу (додаток А, табл. А.2).

Стратегічна мета заходів – розвиток та підвищення кваліфікації всіх категорій співробітників, що сприятиме вдосконаленню якості послуг, що надаються, та зростанню продажів, а, отже, збільшення прибутку, підвищення лояльності постачальників та залучення нових клієнтів. Логічна структура заходів удосконалення організації навчання персоналу на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є досить узагальненою моделлю оптимізації системи навчання персоналу.

Тому, на наш погляд, необхідно детальніше зупинитися на описі та обґрунтуванні основних заходів.

Розробка програм та планів навчання покладена на начальника управління з роботи з персоналом та менеджера з роботи з персоналом. Програма загальнокорпоративного навчання є систематизованим комплексом, спрямованим на ефективне внутрішнє навчання персоналу, на основі організації системи безперервного навчання кадрів. Програма загальнокорпоративного навчання має

забезпечувати не лише механізм внутрішнього навчання персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», а й:

1) змінити спрямованість загальнокорпоративного навчання від «керівництво → навчання → працівник» на «власна ініціатива → навчання → результат»;

2) систематизувати взаємодію підсистем управління персоналом з метою підвищення ефективності системи навчання;

3) забезпечити взаємозв'язок та взаємопідпорядкування процесу навчання та процесів адаптації, мотивації персоналу, а також роботи з кадровим резервом.

Дана програма загальнокорпоративного навчання дозволить забезпечити як систему безперервного навчання в організації, так і чіткий взаємозв'язок таких процесів як зміцнення організаційної культури, адаптації, мотивації та формування кадрового резерву.

В рамках запропонованих заходів передбачено впровадження сучасних форм та технологій навчання:

1. Введення тренінгів для фахівців та керівників. Пропонуємо оголосити 2023 рік у КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» роком тренерства. Доцільно на першому етапі спробувати Програму навчання на 2023 рік – «Тренерство - практичний інструмент управління».

2. Використання відеонавчання співробітників.

3. Впровадження коучинг-консультування для керівників.

Розроблена Програма підвищення ефективності діяльності керівників, заснована на методиках коучингу та тренінгах, покликана вирішувати завдання:

- об'єктивна достовірна діагностика керівників та спеціалістів;
- виявлення загальної «картини» особистості керівника та соціального оточення, що надає безпосередній вплив на нього;
- пошук слабких та сильних сторін фахівців та керівників, спираючись на набір професійно-важливих якостей даної професії;
- корекційна та розвиваюча діяльність, яка допоможе керівнику, у тому числі самому знаходити шляхи для самонавчання та самомотивації.

Очікуваний результат програми: покращення показників ефективності працівника, корекція «слабких» сторін, придбання нових знань, умінь, навичок управління собою, іншими людьми та професійними ситуаціями.

Визначення потреби у підвищенні кваліфікації персоналу є ключовим моментом в управлінні навчанням. Від того, наскільки відповідально підходять керівники до цього етапу, багато в чому залежить ефективність усієї діяльності щодо підвищення кваліфікації. Помилки на цьому етапі ведуть до недостатньої затребуваності результатів навчання й відповідно безглуздої витрати коштів.

Систематичний аналіз потреби у навчанні різних категорій персоналу необхідний для визначення того, які форми і методи навчання найбільше відповідатимуть інтересам підприємства. Цей аналіз має впливати із стратегічних цілей організації та завдань, що стоять перед окремими підрозділами. Визначення потреби у підвищенні кваліфікації потребує спільних зусиль керівників структурних підрозділів та менеджера з управління персоналом.

Кожна із сторін приносить своє бачення цього питання, що підвищує об'єктивність оцінки потреби. Керівник структурного підрозділу, у письмовій формі, повинен обґрунтувати необхідність навчання та описати варіанти застосування результатів навчання у заявці на навчання персоналу, після чого інженер з підготовки кадрів вносить свої корективи та доповнення.

Для того, щоб визначити зміст та найбільш ефективні методи навчання, які найкраще сприятимуть досягненню цілей організації та цілей навчання, необхідно встановити якісну та кількісну потребу у навчанні основних категорій працівників. Якісна (чому вчити, які навички розвивати) та кількісна (яка кількість працівників різних категорій потребує навчання).

Пропонуємо наступні інструменти щодо покращення виявлення потреби у навчанні:

1. Оцінка інформації про працівників (стаж роботи, робочий досвід, базова освіта, чи брав працівник раніше участь у програмах навчання чи підвищення кваліфікації, професіограми та ін.);

2. Щорічна оцінка робочих результатів (атестація): у ході щорічної оцінки

робочих результатів (атестації) можуть виявитися як сильні, так і слабкі сторони роботи конкретної людини; наприклад, низькі оцінки у працівників певної професійної групи у графі «професійні знання» показують, що з цієї категорії працівників виявлено потреба у навчанні; після цього може бути розглянуто питання необхідності навчання для конкретних категорій працівників та визначено конкретну форму та зміст цього навчання;

3. Збір та аналіз заявок на навчання персоналу від керівників підрозділів: аналіз показав, що деякі працівники, спрямовані на навчання, дізнаються про те, чого вони навчатимуться лише за кілька днів до початку навчання; тому, щоб зробити навчання більш продуктивним, керівник повинен завчасно інформувати працівників, навіщо і на яке навчання він їх направляє;

4. Індивідуальні заявки та пропозиції працівників: якщо працівник зацікавлений у отриманні певних знань та навичок, він може подати заявку на ім'я керівника відділу навчання, завізовану його безпосереднім керівником, вказавши, якого саме навчання він потребує.

5. Організація роботи з кадровим резервом та робота з планування кар'єри: у процесі роботи з кадровим резервом та при плануванні кар'єри працівників фахівці кадрової служби отримують додаткову інформацію про потребу у навчанні найбільш перспективних працівників.

6. Анкетування працівників та експертні оцінки керівників підрозділів (відділів): опитування персоналу, покликані оцінити їхню потребу в отриманні нових професійних знань та розвитку навичок дозволяють точніше визначити потребу в навчанні для конкретних категорій персоналу, конкретних підрозділів або окремих працівників [24, с. 109].

Оцінка ефективності навчання є завершальним та найважливішим етапом процесу навчання. Оцінити ефективність кожної окремої програми досить складно, оскільки далеко не завжди можна визначити її вплив на кінцеві результати діяльності організації або підрозділу.

Загалом результати оцінки повинні давати відповіді на три запитання:

1) Чи досягло навчання тих цілей, які ставилися перед ним?

2) Чи могло навчання бути більш ефективним та результативним?

3) Які значення та цінність проведеного навчання?

Розглянемо запропоновані рекомендації у межах реалізації Програми оцінки результативності навчання.

Після закінчення навчання співробітник має пройти тестування на перевірку ступеня засвоєння матеріалу. Пропонується розробити «Батарей» тестів з метою оцінки якостей претендентів на вакантне місце. Слід використовувати психологічні тести, а також тести професійного підбору кадрів.

Застосування даних методик при доборі персоналу найефективніше дозволяє «відсіювати» шукачів, що не підходять до тієї чи іншої посади. Можна використовувати перераховані вище тести в комплексі, а можна і окремо, це залежить від розсуду менеджера з персоналу. Також можна використовувати інші тести, перелік тестових методик на сьогоднішній день величезний.

Таким чином, запропоновані рекомендації та конкретні заходи щодо вдосконалення управління організаційною поведінкою дозволяють виділити перспективні умови, фактори, механізми та ресурси для створення комплексної стратегічної програми навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури.

3.2 Стратегія вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

У рамках дослідження обґрунтовується положення про те, що корпоративна культура може виступати як базовий інструмент (і ресурс) системного підходу до управління організаційною поведінкою через навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Щоб побудувати в організації ефективну систему навчання співробітників, яка, у свою чергу, є невід'ємною частиною загальної системи кадрового менеджменту, керівництву необхідно чітко уявляти, які фактори, умови та елементи корпоративної культури сприяють покращенню ефективності управління організаційною поведінкою через процеси навчання всіх категорій

співробітників, а які, навпаки, гальмують цей процес.

Аналіз організаційної поведінки в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» дозволив виявити проблеми, які дають підстави для актуалізації необхідності вдосконалення саме системи навчання персоналу та її ув'язування з елементами корпоративної культури. Таким чином, з одного боку, ми зміцнюємо елементи корпоративної культури підприємства, що знаходяться зараз у зоні ризику, а, з іншого боку, прогнозуємо та розробляємо програму навчання персоналу «не для галочки», а з конкретними цілями, зрозумілими персоналу, закладаючи в цю програму навчання – такі заходи, які можуть допомогти зміцнити той чи інший профіль (елемент) організаційної поведінки.

Програма має бути спрямована на вирішення завдань розвитку професійних знань, умінь та навичок співробітників з урахуванням цілей та цінностей підприємства та відповідних підрозділів, які, у свою чергу, визначаються стратегією компанії. Важливим критерієм досягнення цілей програми навчання у цьому випадку може стати не просто оволодіння новими компетенціями, а знаннями та навичками, глибинні зміни в ідеології, цінностях співробітників, у їхньому відношенні до своєї поведінки та посадових обов'язків.

Крім того, результати від запровадження нового підходу до навчання на підприємстві необхідно буде пов'язати з існуючою системою мотивації та стимулювання персоналу, трансформувавши систему винагород та стягнень. Тобто в розрахунку на стійкий та довготривалий ефект, по-перше, слід розробити цілісну програму навчання персоналу на основі елементів корпоративної культури, а не набір разових заходів щодо навчання, а по-друге, розробити механізм вбудовування цієї програми у систему управління організаційною поведінкою.

Мета програми – приведення кваліфікації та компетенцій співробітників у повну відповідність до реальних бізнес-задач підприємства та його корпоративної культури.

На основі результатів діагностики корпоративної культури та з урахуванням пропозицій керівництва підприємства розроблено Паспорт корпоративної

культури, який необхідний для формування основних положень комплексної програми навчання персоналу. Паспорт відбиває основні елементи корпоративної культури, бажані співробітниками КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Паспорт корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

№ з/п	Найменування елемента КК	Деталізоване значення елемента КК, здатного зміцнити конкретний рівень/профіль організаційної поведінки (сформульовано з урахуванням думки працівників підприємства)
1	Ідеологія	Безперервний спрямований рух, освоєння нових ринків та зростання у галузі. Лідерство-співробітництво.
2	Цінності	Ініціатива, взаємна обов'язковість, лояльність інтересам компанії, командоутворення
3	Управлінські установки	Можливість обговорення вказівок вищого керівництва з безпосереднім начальством перед прийняттям остаточного рішення, увага до мотивації підлеглих, заохочення ініціативи, контроль результатів, повага до заслужених працівників. Проектне керування. Командне керування. Солідарність. Відповідальність.
4	Правила	Швидко реалізовувати прийняті рішення. Виявляти ініціативу. Ділитись інформацією з колегами та керівниками
5	Прийнята поведінка у повсякденній роботі	Регулярні наради з використанням методики, яка передбачає, що висловитися повинен кожен учасник. Використання в управлінні підлеглими методики регулярного зворотного зв'язку
6	Норми	Співпраця у досягненні результату. Не можна підбивати колег зі свого підрозділу (відділу) та інших підрозділів. Враховувати заслуги співробітників. Треба запитувати у керівника зворотний зв'язок. Відкриті інформаційні канали

Джерело: складено автором

Наведені в таблиці 3.1 елементи корпоративної культури та їх деталізація (уточнення) будуть враховані у процесі розробки програми навчання, і можуть бути розглянуті як обмеження заходів. Це означає, що формулюючи мету програми, необхідно звіритися з бажаною ідеологією, чи не йде мета програми в розріз з нею, а опрацьовуючи результати заходів, необхідно враховувати норми, правила та бажані паттерни поведінки, зафіксовані в паспорті.

Пропонуємо з деякою часткою умовності Модель управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», які самі співробітники підприємства виділили як необхідні, цінні та бажані для підвищення кар'єрного зростання, командоутворення, мотивації та лояльності. Модель управління організаційною

поведінкою обов'язково має будуватися з урахуванням Паспорта корпоративної культури, необхідного для формування основних положень комплексної програми навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою з урахуванням зміцнення елементів корпоративної культури.

Виділимо такі основні елементи структури розробки Програми навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оптимальна структура програми навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури

Характеристика	Показники	Можливості
Загальні цілі: підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою цілеспрямованого формування та удосконалення навчання на основі елементів організаційної культури	Ступінь реалізації стратегії розвитку підприємства. Стадія еволюції організаційної культури	- підготовка до вирішення нових робочих завдань; - активізація потенційних можливостей працівника; - підвищення професійної культури згуртування колективу; - підготовка співробітників до кар'єрного зростання
Мета навчання: навчання співробітників покликане виконати брак знань та навичок у сфері управління та виробництва, підтримувати професійні компетенції на досить високому рівні, а також для підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою цілеспрямованого формування та вдосконалення культури навчання	Програма навчання включена до стратегії розвитку підприємства	Діяльність з навчання персоналу повинна мати системний характер і мати зв'язок з організаційною культурою
Результати: - високі значення показника задоволеності колективу навчанням; - професійні компетенції відповідають посадовим вимогам; - результати навчання враховані в системі мотивації та стимулювання персоналу	Показник задоволеності навчанням. Сформовано перелік професійних компетенцій з посад.	Діяльність з навчання та вдосконалення організаційної культури включена до функцій та планів роботи підрозділів
Основні елементи програми: - необхідні ресурси (фінанси, приміщення, обладнання); - форми та методи навчання;	Навчання як інструмент формування бажаного ставлення до діяльності компанії та своїх посадових обов'язків → проводиться з урахуванням стандартів та установок ОК. Навчання базується на системному підході та елементах ОК, що поділяються персоналом	Удосконалення навчання – привести кваліфікацію та професіоналізм співробітників у повну відповідність до реальних бізнес-цілей та завдань організації та її організаційної культури

Примітка: складено автором

Згідно з наведеною логічною структурою, основними результатами програми навчання правомірно вважати:

1. високі значення показника задоволеності колективу навчанням;
2. професійні компетенції приведені у відповідність до посадових вимог;
3. результати навчання враховані у системі мотивації та стимулювання персоналу.

Програма навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури регламентує весь процес організації навчання, а також цілі, завдання та результати навчання КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Заходи програми мають на меті систематичне оновлення знань співробітників для успішного виконання покладених на них функціональних завдань, підвищення професійної культури персоналу, підготовку кандидатів кадрового резерву, побудову планового процесу навчання та управління ним.

Таким чином, описані загальні положення, напрями розробки, обмеження та вимоги до програми вдосконалення навчання персоналу механізмів управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Програма навчання призначена для регламентації процесу організації навчання для підприємства, і навіть ефективного управління організаційною поведінкою. Як основний орієнтир вона націлена на підвищення ефективності діяльності підприємства через створення системи безперервного розвитку та навчання персоналу з урахуванням особливостей корпоративної культури.

3.3 Аналіз ефективності стратегії вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Оцінити ефективність управління організаційною поведінкою та конкретні програми навчання персоналу досить складно на перших етапах впровадження конкретних заходів, оскільки далеко не завжди можливо визначити їхній вплив на

кінцеві результати діяльності підприємства чи підрозділу. Важливий етап – це планування ресурсів. Необхідно провести оцінку вартості основних заходів, основне завдання – розуміння передбачуваних вартісних характеристик окремих завдань з урахуванням вартості ресурсів, що залучаються, для подальшої розробки бюджету.

Розрахуємо вартість навчальних програм, які ми пропонуємо провести протягом року (наприклад, липень – грудень 2023 р.) для вдосконалення навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вартість програм навчання

№ з/п	Програма	Вартість 1 програми, грн.	Загальна вартість, грн.
1.	Інтенсивні навчальні курси «Корпоративний тренер» для менеджера з персоналу	10000	20000
2.	Вебінар для фахівців «Потужний продаж»	Безкоштовно	Безкоштовно
3.	Вебінар для фахівців «Алгоритм досягнення мети»	2000	
4.	Вебінар для керівників «Керування внутрішнім настроєм»	Безкоштовно	Безкоштовно
5.	Тренінг для фахівців «Боротьба з запереченнями»	10000	150000
6.	Тренінг для керівників «Успішний лідер»	10000	120000
7.	Семінар для робочого складу компанії «Тайм менеджмент»	Безкоштовно	Безкоштовно
8.	Лекційне заняття для робочого складу «Золоті правила торгового простору»	1000	20000
9.	Вебінар з коучингу для керівників	Безкоштовно	Безкоштовно
10.	Ділова гра для фахівців	Безкоштовно	Безкоштовно
11.	Ділова гра для керівників «Від підтримуючої моделі організаційної поведінки до колегіальної»	2000	2000
12.	Розробка та встановлення інтерактивної навчальної програми для новоприйнятих співробітників «Знайомство з компанією»	15000	15000
Всього:		50000	327000

Примітка: систематизовано автором

Таким чином, вартість навчальних заходів складе 327 000 грн (без урахування витрат на заробітну плату та інші витрати), а витрати часу на навчання протягом року – не більше ніж 60 годин. Необхідно відзначити, що також внесено в цю таблицю витрати на розробку інтерактивної навчальної програми «Знайомство з компанією», оскільки вона вимагає фінансових та часових витрат (15000 грн, еквівалентної розміру 0,5 заробітної плати програміста

за місяць).

Розрахуємо, з деякою часткою умовності, загальний бюджет основних заходів. Джерело фінансування – кошти підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Загальний бюджет основних заходів

№ з/п	Найменування задачі	Витрати на оплату праці (грн).	Інші витрати (грн).	Загальна сума (грн).
1.	Оптимізація, погодження та затвердження посадових інструкцій для відділу кадрів	2600	200	2800
2.	Підготовка кадрів, внесення змін до існуючих норм та правил. Направити менеджера з персоналу на навчальні курси «Корпоративний тренер»	900	15000	15900
3.	Розробити та запровадити рейтингову систему «Показник успішності відділу»	5000	300	5300
4.	Удосконалити систему первинного навчання новоприйнятого персоналу у рамках процесу адаптації.	17000	400	17400
5.	Розробити нову модель навчання персоналу з використанням інноваційних методів та ІТ. Розробити «Програму навчання».	18800	35000	53800
6.	Розробити аналітичні матеріали, спрямовані виявлення у співробітників потреби у навчанні.	6000	1000	7000
Всього:		50300	51900	102200

Примітка: систематизовано автором

Вартість заходів становить 95 805 грн., що є невеликою оптимальною сумою для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

У цілому ж сума витрат складатиметься з вартості навчальних заходів та вартості основних заходів, її розмір складе: $327000 + 102200 = 429200$ грн.

На основі запропонованих заходів, а також аналізу мінімального бюджету розглянемо основні ризики, які можуть виникнути на етапах розробки та впровадження заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Реєстр ризиків основних заходів

№	Ризик	Очікувані наслідки настання ризику	Заходи щодо попередження ризику	Дії у разі настання ризику
1.	Переманювання конкурентами вже кваліфікованих кадрів	Спричиняє витрати на найм і навчання нових кадрів, простої	Підтримка належного рівня лояльності та мотивації у співробітників	Найм і навчання нових співробітників або внутрішня ротація кадрів
2.	Недостатній досвід у спеціаліста, відповідального за проведення корпоративного навчання	Зниження якості навчання	Своєчасна атестація; направлення на курси	Запрошення спеціаліста з боку

3.	Менеджер з персоналу, спрямований на курси «Корпоративний тренер», не засвоїв матеріал	Менеджер з персоналу зможе якісно здійснювати довірену йому функцію навчання	Контроль за відвідуванням занять та перевірка засвоєного матеріалу	Відшкодування матеріальних витрат за навчання підприємства
4.	Неправильно обрані критерії оцінки рейтингової системи «Показник успішності відділу»	Реальна ситуація в компанії не буде відображена в рейтингу, а отже, подальше навчання буде марним	Ретельний вибір найкращої альтернативи із можливих показників	Перегляд чинних критеріїв оцінки
5.	Слабка система контролю над адаптацією	Тривале включення співробітника до роботи	Оптимізація системи адаптації нових працівників	Індивідуальний підхід до формування адаптивної поведінки
6.	Нетривалість дотримання рекомендованих заходів.	Система навчання персоналу не втрачає свого сенсу	Тотальний контроль, система штрафів та винагород	Штрафи за недотримання
7.	Несвоєчасне використання ресурсів, вкладених у виявлення співробітників потреби у навчанні	Безсистемність у навчанні персоналу	Веде графік навчання з використанням інформаційних технологій	Стягнення за порушення у системі навчання персоналу та відновлення втрачених знань

Примітка: систематизовано автором

Існує ряд можливих ризиків, які можуть спричинити як невеликі похибки в процесі реалізації заходу, так і серйозні проблеми. Однак, кожен із вищеописаних ризиків можна запобігти за допомогою чіткого дотримання запропонованих рекомендацій. Проведемо оцінку ризиків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Перелік та результати оцінки ризиків

№ з/п	Назва ризику	Бальна оцінка ризиків	Пріоритет ризиків	Вага ризиків	Загальна оцінка ризиків
1	Несвоєчасне використання аналітичних матеріалів спрямованих на виявлення у співробітників потреби у навчанні	25	4	0,01	0,25
Разом на етапі розробки ймовірність настання ризику: 0, 25					
2	Недостатній досвід у спеціаліста відповідального за проведення корпоративного навчання	50	4	0,01	0,5
Разом на етапі організації ймовірність настання ризику: 0,5					
3	Переманювання конкурентами вже кваліфікованих кадрів	50	4	0,001	0,5
4	Неуспішне освоєння програми навчання на основі зміцнення елементів КК (опір)	25	2	0,075	1,875
Разом загальна оцінка щодо нововведення					3,125

Примітка: систематизовано автором

Загальна оцінка ризиків заходів складає 3,125. Це є низьким значенням під час впровадження заходів.

Необхідно відзначити, що в рамках реалізації заходів удосконалення

організації навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою велику частку становлять ті заходи, які цілком здійсненні у межах заробітної плати працівників. До таких заходів відносяться:

- розробка програм та планів навчання персоналу;
- розробка інструментів щодо виявлення потреби у навчанні персоналу;
- розробка алгоритму проведення оцінки ефективності навчання;
- розробка механізму взаємозв'язку та взаємопідпорядкування системи організаційної поведінки та процесів зміцнення корпоративної культури, адаптації, мотивації персоналу та роботи з кадровим резервом;
- розробка механізму мотивації керівників відділів до практики ініціації та стимулювання персоналу до командоутворення, проектного управління, навчання, підвищення кваліфікації;
- контроль та індивідуальна оцінка результативності навчання;
- створення робочої групи для здійснення навчання персоналу всередині організації.

Вартість визначена у мінімальних розмірах та погоджена з начальником управління по роботі з персоналом. Економічний ефект впроваджуваних основних заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою доцільно розрахувати за формулою 3.1.

$$E = Пп - З; \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект, грн.;

$Пп$ – прибуток у планованому періоді, грн.;

$З$ – витрати реалізацію заходів.

Прибуток від заходів, що впроваджуються в планованому періоді, розраховується за формулою 3.2.

$$Пп = Пб * Ке; \quad (3.2)$$

де $Пп$ – прибуток у запланованому періоді, грн.;

$Пб$ – прибуток у базовому періоді, грн.;

$Ке$ – коефіцієнт ефективності.

Прибуток у базовому періоді розраховується як середнє арифметичне за

показниками прибутку за 2019-2021 роки. (Формула 3.3).

$$Пб = (П1 + П2 + П3)/3; \quad (3.3)$$

де Пб – прибуток у базовому періоді, тис. грн.;

П1 – обсяг прибутку за 2019 рік, тис. грн.;

П2 – обсяг прибутку за 2020 рік, тис. грн.;

П3 – обсяг прибутку за 2021 рік, грн.

Таким чином, проведемо розрахунок за формулою 3.3, щоб отримати показник обсягу прибутку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» у базовому періоді:

$$Пб = (1533 + 2271 + 3080) / 3 = 2295 \text{ тис. грн.}$$

Виходячи з розрахунків, прибуток КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» у базовому періоді склав 2295 тис. грн.

Отриманий результат говорить про те, що в запланованому періоді буде здійснюватися збільшення прибутку в результаті реалізації заходів щодо вдосконалення системи навчання персоналу та зміцнення системи управління організаційною поведінкою в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Далі, правомірно розрахувати економічний ефект:

$$E = 2295 - 429,2 = 1865,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від впровадження та успішної реалізації заходів складе 1865,8 тис. грн.

Соціальна ефективність проявляється у можливості досягнення позитивних, і навіть уникнення негативних із соціальної погляду змін у організації. Таким чином, соціальна ефективність впровадження заходів зумовлена широким переліком позитивних результатів, що призведе до значного розвитку як персоналу, так і самої компанії.

Виявлені проблемні зони системи організаційної поведінки персоналу в КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» та аналіз елементів корпоративної культури як ресурсу зміцнення організаційної поведінки через програми навчання дозволили нам розробити конкретні заходи та рекомендації щодо вдосконалення

навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури. До основних правомірно віднести розробку:

- Програми вдосконалення навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури;

- механізму мотивації керівників відділів до практики ініціації та стимулювання персоналу до навчання, підвищення кваліфікації;

- планів навчання всіх категорій співробітників у трирівневій системі навчання, яка є спеціалізованим (професійним) рівнем, загальнокорпоративним рівнем та індивідуальним рівнем навчання;

- Програми первинного навчання співробітників у рамках адаптаційних заходів та Програми загальнокорпоративного навчання.

Обґрунтування соціально-економічної ефективності заходів дозволило визначити напрями соціальної ефективності від запропонованих заходів, розрахувати економічний ефект від впровадження та успішної реалізації заходів удосконалення навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», а також обґрунтувати зміни результатів діяльності підприємства, які відображаються в якісних та кількісних показниках.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Особливості безпечної експлуатації підприємства

Особлива увага на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» приділяється заходам авіаційної безпеки, спрямованим на забезпечення захисту життя та здоров'я пасажирів і відвідувачів аеропорту, а також безпеки об'єктів аеропорту. Велика увага приділяється запобіганню та контролю над незаконною торгівлею зброєю, вибуховими речовинами та іншими небезпечними предметами.

Діяльність з авіаційної безпеки здійснюється за такими напрямками:

- забезпечення авіаційної безпеки у зоні діяльності підприємства;
- огляд літаків, пасажирів, екіпажу, обслуговуючого персоналу, багажу та ручної поклажі;
- огляд вантажу, пошти та бортових запасів;
- забезпечення контролю та охорони повітряних суден, території аеропорту та об'єктів цивільної авіації на них.

Для підвищення рівня авіаційної безпеки на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» керівництво планує впровадити автоматизацію та спеціальні інформаційні системи.

На пунктах контролю безпеки будуть встановлені сканери перевізних документів, які дозволять автоматично перевіряти їх достовірність.

На стійках спецконтролю будуть встановлені інформаційні монітори, які дозволять співробітнику служби авіаційної безпеки попередньо оцінити ступінь потенційної загрози від пасажирів та направити його на спеціальну перевірку.

У зонах обмеженого доступу персоналу будуть встановлені системи повноростових турнікетів із вбудованими біометричними зчитувачами.

На КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» проводиться технічне обслуговування повітряних суден. Це регулярна перевірка робочого стану літаків, яка проводиться компаніями з технічного обслуговування через певний період часу або час, який зазначений у програмі технічного обслуговування авіакомпанії.

Бувають такі перевірки:

1. Transit check;
2. Daily check;
3. Weekly check;
4. A-check;
5. B-check;
6. C-check ;
7. D-check.

Transit check (транзитна перевірка) – це найпростіша форма технічного обслуговування літака. Проводиться перед кожним польотом.

Daily check (щоденна перевірка) - це щоденна перевірка технічного стану повітряного судна, яка повинна виконуватися кожні 24 години або в деяких випадках через 36 годин. Зазвичай проводиться вночі.

Weekly check (щотижнева перевірка) - здійснюється приблизно раз на тиждень. Може виконуватися як вдень, так і вночі. Може здійснюватися як у приміщенні (ангарі), так і на вулиці. Як правило, ця перевірка займає лише 3-4 години.

A-check (А-чек) – це перевірка технічного стану літака, яка проводиться приблизно раз на місяць або кожні 500 годин нальоту. А-check зазвичай проводиться вночі в ангарі аеропорту. Характер цієї перевірки залежить від типу повітряного судна і кількості циклів (кількість зльотів і посадок називається цикл). Перевірка може бути відкладена авіакомпанією за певних умов.

B-check (Бі-чек) – ця перевірка проводиться приблизно кожні три місяці. Вона також зазвичай проводиться вночі в ангарі аеропорту.

C-check (Сі-чек) - ця форма технічного обслуговування є більш складною, ніж попередні, і проводиться кожні 15 - 20 місяців або 4000 годин нальоту. Ця форма технічного обслуговування поділяється на C1, C2, C4, C6 та C8. Ця форма перевірки вимагає, щоб літак не експлуатувався протягом певного періоду часу (приблизно два тижні) і вимагає багато місця, як правило, у великому ангарі аеропорту. Час необхідний для проведення такої перевірки, залежить від ряду

факторів, в тому числі від типу літака.

D-check (Ді-чек) – це найскладніша форма технічного обслуговування літака. Вона проводиться кожні 12 років і триває 30-35 днів. Під час цієї перевірки перевіряється весь літак, всі вузли та деталі. Деталі, термін експлуатації яких закінчився або які не проходили перевірку, підлягають заміні. Ця перевірка вимагає ще більше місця і часу, ніж інші, і проводиться у відповідному технічному центрі.

Для забезпечення та підтримки необхідного рівня працівників керівництвом КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» організовано професійну підготовку (перепідготовку) та поточне навчання з авіаційної безпеки.

Підготовка (перепідготовка) з авіаційної безпеки проводиться у сертифікованих навчальних центрах цивільної авіації за затвердженими планами раз на три роки.

Також з метою безпеки у КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» створено пропускний режим, який призначений для:

- виключення можливості несанкціонованого доступу фізичних осіб та транспортних засобів до контрольованої зони аеропорту;

- визначення порядку доступу працівників та транспорту авіапідприємств (сторонніх організацій) до контрольованої зони аеропорту, до повітряних суден та об'єктів з урахуванням змінності їх роботи;

- встановлення порядку доступу пасажирів та членів екіпажів до контрольованої зони аеропорту;

- визначення порядку допуску осіб сторонніх організацій у контрольовану зону та на об'єкти аеропорту;

- встановлення порядку допуску транспортних засобів сторонніх організацій у контрольовану зону аеропорту;

- виключення можливості ввезення (внесення) до контрольованої зони аеропорту речовин та предметів, за допомогою яких можна вчинити акт незаконного втручання;

- встановлення порядку вивезення (винесення), ввезення (внесення)

матеріальних цінностей з (на) контрольованої зони аеропорту;

- організація та здійснення огляду працівників аеропорту, авіапідприємств та всіх осіб при допуску їх до контрольованої зони аеропорту.

4.2 Виробнича санітарія і гігієна праці підприємства

Людська діяльність є основою людського існування. Трудова діяльність на виробництві та в побуті становить щонайменше 50% життя. І саме в процесі трудової діяльності людина наражається на найбільші небезпеки. Трудова діяльність на виробництві характеризується найвищим ступенем ризику, оскільки сучасне виробництво насичене найрізноманітнішими технічними засобами, які споживають велику кількість енергії.

Аналіз виробничого травматизму, нещасних випадків і професійних захворювань показує, що основними причинами їх є недотримання вимог безпеки та незнання людьми техногенних небезпек і способів захисту від них.

У наш час, коли найвищою цінністю є людина, її життя та здоров'я, актуальність проблеми підвищення рівня громадської безпеки очевидна. Ні розмір заробітної плати, ні прибутковість підприємств, ні вартість виробленої продукції не можуть бути виправданням ігнорування правил безпеки та існуючих загроз життю чи здоров'ю людей.

У процесі трудової діяльності можна виділити працівника, який працює і виробництво (простір, в якому відбувається трудова діяльність, де виникає небезпека і де людина відчуває її вплив), куди включається предмет та знаряддя праці, а також навколишнє середовище.

Система охорони праці покликана захищати людей від виробничих небезпек. Небезпека – це явища, процеси, об'єкти, які за певних умов можуть завдати шкоди здоров'ю чи життю як відразу, так і у майбутньому, тобто призвести до небажаних наслідків. Небезпека може бути спричинена засобами праці (інструментами, спеціальними пристроями, машинами) або виробничим середовищем.

На сучасному етапі стрімко прогресує фізичний знос основних фондів і технологій. У деяких галузях промисловості він сягає понад 70%. Небезпечне

виробниче обладнання часто не може надійно працювати через ненадійні зовнішні джерела живлення. Залишені, по суті, віч-на-віч зі старими і новими проблемами, багато компаній працюють за межами допустимих ризиків. Наразі це певною мірою компенсується спадом промислового виробництва. Однак у майбутньому, коли економіка почне відновлюватися, фактор старіючих технологій та обладнання може стати вирішальним у збільшенні кількості нещасних випадків на виробництві.

У небезпечних зонах постійно присутні або періодично виникають фактори, шкідливі для життя та здоров'я людини. Стан умов праці, за яких працівники не піддаються впливу небезпечних і шкідливих виробничих факторів, називається безпекою праці. Систему організаційних заходів і технічних засобів, що забезпечують захист працівників від небезпечних виробничих факторів, визначають як «техніка безпеки».

Об'єктами інженерно-технічних досліджень безпеки є:

- техніко-трудові процеси;
- характеристики обладнання, інструментів і пристроїв з точки зору безпеки праці;
- все виробниче середовище та його компоненти (технічні, організаційні, соціальні), які можуть призвести до виробничої шкоди.

Завдання безпеки включають:

1. Виявлення причин травматизму, професійних захворювань і потенційних шкідливих факторів: проводяться аналізи технічних та організаційних причин нещасних випадків та захворювань.

2. Визначення заходів і технічних засобів для забезпечення безпеки: розробляються рекомендації щодо запобігання нещасних випадків, встановлення безпечних процесів, вибір і впровадження безпечного обладнання, застосування охоронних засобів і систем безпеки.

3. Підготовка законодавчих і нормативних документів: розробляються відповідні документи, такі як правила з техніки безпеки, правові акти, технічні умови та інструкції з техніки безпеки для забезпечення безпеки будівель, споруд,

обладнання і технологічних процесів.

4. Документування нещасних випадків на виробництві та аналіз їх причин: документується вся інформація про нещасний випадок, включаючи дату, час, місце, причини, обставини, травми та наслідки.

5. Дослідження існуючих технологічних процесів та впровадження нових, більш прогресивних технологічних процесів: проводиться аналіз та надається оцінка ефективності та безпеці існуючих технологій, виявлення можливих ризиків та шкідливих факторів, а також розробка та впровадження нових методів і процесів, які зменшують ризики для працівників.

6. Розробка інструктажів та навчальних матеріалів з безпечних методів праці та організації роботи.

Заходи щодо запобігання нещасним випадкам на виробництві стосуються, перш за все, захисту працівників від травм, захворювань, інвалідності (або смерті) і подальших несприятливих наслідків.

Загальні вимоги та норми безпеки встановлюються стандартами безпеки праці з метою забезпечення безпеки працівників у відношенні різних видів шкідливих факторів, що існують на робочому місці. Ці стандарти створюють нормативну базу для керування умовами праці.

Система стандартів безпеки праці (ССБП) складається з взаємопов'язаних стандартів, спрямованих на забезпечення безпеки, гігієни праці та працездатності людини на робочому місці. Розробка цих стандартів базується на глибоких наукових дослідженнях та новітніх досягненнях в галузі науки й техніки, залучаючи фахівців з різних галузей економіки та спеціалістів з охорони праці.

Стандарти безпеки праці на підприємствах є складовою частиною системи стандартів безпеки праці. Розробка стандартів здійснюється керівництвом (власником) або головним інженером підприємства, а організаційно-методичне керівництво здійснюють служби стандартизації спільно зі службами охорони праці.

На підприємстві були розроблені наступні стандарти безпеки праці:

1. Організаційно-методичні стандарти, що визначають організацію роботи з

охорони праці на підприємстві, включаючи організацію навчання та інструктаж працівників з питань охорони праці, порядок здійснення нагляду за об'єктами підвищеної небезпеки, порядок проведення аналізу травматизму тощо.

2. Стандарти безпеки для виробничих приміщень, які встановлюють вимоги безпеки щодо організації та утримання робочих місць на підприємстві.

3. Стандарти безпеки для технологічних процесів, які встановлюють вимоги безпеки під час проведення різних технологічних процесів на підприємстві.

4. Стандарти, що регулюють забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та їх використання, а також процедури видачі засобів індивідуального захисту.

Стандарти безпеки праці для підприємства мають дуже важливе значення і виконують наступні функції:

- є законом підприємства, який посилює відповідальність керівників та відповідних служб з охорони праці;

- раціоналізує та систематизує вимоги безпеки до обладнання та технологічних процесів;

- зосереджує увагу на виявленні причин травматизму та професійних захворювань і створює умови для зниження рівня травматизму і професійних захворювань.

Основою впровадження стандартів підприємствами, державними установами та організаціями є конкретне виконання вимог охорони праці. Ці стандарти впроваджуються відповідно до комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та промислової гігієни, які розроблені на основі перевірки обладнання, технологічних процесів, фактичних санітарно-технічних та протипожежних умов праці на робочих місцях.

Загальні умови безпеки будівель, споруд, виробничих процесів та обладнання.

Безпека праці досягається шляхом забезпечення безпеки будівель, споруд, виробничих процесів та обладнання. Питання охорони праці вирішуються на стадіях проектування, виробництва та експлуатації різних промислових об'єктів.

На підприємствах будівлі та споруди повинні відповідати будівельним нормам та правилам, що є одним із важливих аспектів забезпечення безпеки праці. Будівельні норми та правила встановлюють вимоги щодо проектування, будівництва, експлуатації та технічного стану будівель та споруд.

Важливі аспекти, які регулюються будівельними нормами та правилами, включають:

1. Конструкцію та міцність: будівлі та споруди повинні мати достатню міцність та стійкість, щоб витримувати навантаження, які можуть виникнути внаслідок діяльності підприємства або зовнішніх факторів, таких як погодні умови.

2. Пожежну безпеку: будівлі та споруди мають задовольняти вимоги щодо пожежної безпеки, включаючи встановлення необхідних протипожежних систем, шляхів евакуації та систем пожежної сигналізації.

3. Гігієнічні вимоги: будівлі та споруди повинні відповідати вимогам щодо гігієни працівників, забезпечуючи належні умови освітлення, вентиляції, шумозахисту, водопостачання та інших аспектів, які впливають на благополуччя працюючих.

4. Безпеку від природних та техногенних небезпек: будівлі та споруди повинні бути спроектовані та споруджені з урахуванням ризиків, пов'язаних з природними та техногенними небезпеками, такими як повені, зсуви, урагани, хімічні речовини тощо.

Рациональне розміщення основного і допоміжного обладнання та правильна організація робочого місця мають важливе значення для забезпечення нормальних умов праці. Конструкція, розміри та взаємне розташування елементів на робочому місці повинні відповідати характеру роботи, а також фізіологічним характеристикам людини. Організація робочих місць має забезпечувати свободу пересування працівників та безпеку виконання робочих операцій.

Безпека виробничих процесів значною мірою залежить від рівня організації та планування цехів, ділянок, а також від планування і організації робочих місць. Безпека забезпечується низкою проектних та організаційних рішень, включаючи

технічні процеси, робочі операції, виробниче обладнання, його обслуговування та розміщення, зберігання і транспортування матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, готової продукції та відходів виробництва.

Виробничі процеси не повинні бути пожежо- та вибухонебезпечними, а також не повинні забруднювати навколишнє середовище шкідливими речовинами.

Загальні вимоги до виробничих процесів забезпечують безпеку праці та мінімізацію ризиків для працівників. Основні вимоги включають:

1. Заміну небезпечних та шкідливих факторів: технологічні процеси та операції, що призводять до утворення шкідливих факторів, повинні бути замінені безпечнішими альтернативами. Це може бути заміна шкідливих речовин, впровадження безпечних методів роботи або впровадження ефективних систем вентиляції та відсмоктування.

2. Механізацію та автоматизацію: допомагають зменшити ручні операції та виключають прямий контакт працівника з небезпечними процесами.

3. Дистанційне керування технологічними процесами: застосування систем дистанційного керування також дозволяє зменшити прямий контакт працівників з небезпечними об'єктами та процесами.

4. Герметизацію обладнання: обладнання повинно бути герметизоване, щоб запобігти витоків небезпечних речовин.

5. Застосування засобів колективного захисту: використання засобів колективного захисту, таких як витяжні системи, вентиляції, допомагають знизити рівень небезпеки на робочому місці шляхом видалення шкідливих речовин, пилу або газів з робочої зони. Це сприяє покращенню якості повітря, зменшенню ризику отруєння та покращенню загальних умов праці.

6. Перехід до безперервних процесів: заміна періодичних процесів на безперервні допомагає зменшити час, протягом якого працівники перебувають у небезпечних умовах.

7. Застосування технічних засобів контролю та управління технологічними процесами: використання сучасних технічних засобів дозволяє забезпечити

ефективний контроль параметрів роботи, виявлення відхилень та негайну реакцію на них.

8. Використання раціональних режимів праці та відпочинку: регулювання робочого часу, встановлення періодів відпочинку та обмеження тривалості робочої зміни допомагають зменшити втомленість працівників.

У своїй діяльності людина постійно прагне поліпшити умови свого життя, формуючи штучне середовище, підвищуючи продуктивність праці, будуючи масштабні технічні системи та розвиваючи економіку.

Сьогодні недостатньо уваги приділяється створенню безпечних умов праці та запобіганню нещасним випадкам на виробництві. Незнання основ безпеки часто призводить до сумних наслідків. Тому кожна людина повинна знати основи техніки безпеки і те, що правильна організація роботи із забезпеченням охорони праці не тільки знижує ризик впливу негативних факторів, а й підвищує дисципліну працівників, що у свою чергу, призводить до зростання продуктивності праці, зменшення кількості нещасних випадків, поломок обладнання та інших аварійних ситуацій, тобто підвищує зрештою ефективність виробництва.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

Системи пожежної безпеки характеризуються рівнем забезпечення пожежної безпеки людей та матеріальних цінностей.

Пожежна безпека на об'єкті забезпечується:

- виконанням протипожежних планувальних рішень за генеральним планом;
- реалізацією конструктивних рішень будівель та споруд;
- категорюванням приміщень та зовнішніх установок щодо пожежної та вибухопожежної небезпеки та проведенням класифікації зон;
- реалізацією протипожежних технічних рішень з електропостачання та електрообладнання;
- застосуванням системи запобігання вибухонебезпечним режимам (системи сигналізації та зв'язку);

- застосуванням засобів пожежогасіння та пожежної техніки;
- застосуванням засобів індивідуального захисту працівників під час пожежі.

Керівник підприємства зобов'язаний призначити наказом осіб, відповідальних за:

- пожежну безпеку в аеропорті та службах;
- проведення ремонтних, відновлювальних робіт;
- справний технічний стан пожежного обладнання, протипожежного водопостачання, засобів зв'язку та сигналізації про пожежу;
- визначення спеціальних місць для проведення вогневих робіт та куріння;
- організування для працівників підприємства заняття з пожежно-технічного мінімуму;
- забезпечення укомплектованості підприємства пожежним обладнанням;
- забезпечення постійного чергування пожежно-рятувальних автомобілів.

Особи, призначені наказом керівника підприємства відповідальними за пожежну безпеку, зобов'язані:

- забезпечити працівників протипожежними інструкціями;
- проводити наочну протипожежну агітацію;
- вміти користуватися та навчати особовий склад правилам роботи із засобами пожежогасіння;
- провести для працівників підприємства (служб) заняття з пожежно-технічного мінімуму;
- контролювати дотримання працівниками служб протипожежних вимог, не допускати до роботи осіб, які порушують ці вимоги;
- вести облік та перевірку засобів пожежогасіння, сигналізації, зв'язку, тримати ці засоби у постійній бойовій готовності;
- проводити роз'яснювальну роботу з пожежної профілактики з особовим складом;
- проводити повторні протипожежні інструктажі на робочих місцях;
- складати інструкції та плани евакуації людей, матеріальних цінностей на випадок пожежі;

- залучати до різних протипожежних заходів членів ДПД;
- навчати обслуговуючий персонал правилам, нормам та положенням пожежної безпеки;
- вивчати та виконувати вимоги наказів, вказівок, рекомендацій на посилення протипожежного режиму;
- утримувати у справному стані прилади опалення, вентиляційні системи, енергетичне, технологічне та допоміжне обладнання, прилади КВП;
- суворо дотримуватись правил експлуатації цього обладнання.

Начальники служб несуть відповідальність за пожежну безпеку на довірених їм ділянці. Вони повинні:

- знати пожежну безпеку технологічних операцій на своїй ділянці;
- стежити за справністю пожежонебезпечних установок;
- негайно доповідати вищому керівництву про виявлені недоліки та несправності;
- проводити наочну протипожежну агітацію;
- постійно роз'яснювати особовому складу значення протипожежних заходів;
- стежити та утримувати протипожежне обладнання та засоби пожежогасіння у постійній бойовій готовності;
- вміти користуватися та навчати особовий склад правилам роботи із засобами пожежогасіння;
- проводити відбір ДПД та заняття з членами ДПД;
- стежити за своєчасним прибиранням робочих місць та приміщень, відключенням електроенергії (за винятком чергового аварійного освітлення, сигналізації та зв'язку) після закінчення роботи.

За дотриманням протипожежних норм, інструкцій та правил безпосередньо на кожному робочому місці відповідальність несе робітник, який обслуговує це робоче місце.

До його обов'язків входить:

- суворо стежити за нормальним перебігом виробничого технологічного процесу на довіреному йому обладнанні, за правильним утриманням та

своєчасним використанням протипожежного інвентарю та первинних засобів пожежогасіння, закріплених за цим робочим місцем;

- не виконувати роботи, не пов'язані з технологічними потребами на даній ділянці;

- не допускати механічних пошкоджень електричних проводів, кабелів, електроустаткування, самовільних підключень до електромереж;

- не застосовувати некалібровані вставки у запобіжниках, не застосовувати відкритий вогонь у процесі роботи без узгодження з начальником;

- не користуватися побутовими електронагрівальними приладами у службових приміщеннях;

- не загороджувати територію, роздягальні, службові приміщення, шляхи евакуації та засоби пожежогасіння;

- брати активну участь у виконанні протипожежних заходів;

- вміти користуватися засобами пожежогасіння та засобами оповіщення пожежної охорони у разі пожеж;

- беззаперечно підкорятися вимогам наказів, вказівок, інструкцій щодо дотримання протипожежного режиму на роботі.

ВИСНОВКИ

В рамках комплексного дослідження було проведено теоретичний аналіз процесів управління організаційною поведінкою персоналу в умовах розвитку та зміцнення корпоративної культури, а також було досліджено систему навчання персоналу та оцінку показників її ефективності, локальний аналіз елементів корпоративної культури як ресурсу управління організаційною поведінкою через удосконалення програм навчання персоналу на прикладі конкретного підприємства авіаційної галузі – КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Менеджмент навчання персоналу є найважливішою функцією ефективного та динамічного розвитку організації в умовах підвищеної конкуренції та ринкових перетворень. На сьогоднішній день доцільно розглядати професійне навчання персоналу як систему, що здійснює першочерговий вплив на досягнення соціальних, економічних та організаційно-поведінкових цілей.

Підвищення професійної майстерності позитивно відбивається на можливостях зміцнення внутрішньоорганізаційних комунікацій, підвищення на посаді, гарантії збереження робочого місця, на величині доходів організації, розширенні зовнішнього ринку праці, почутті власної гідності та можливостях самореалізації працівника.

У рамках дослідження, представлений критичний аналіз корпоративної культури як цілісної, і в той же час структурованої, схильної до цільових управлінських впливів організаційної поведінки, середовища організації. Зрозуміла таким чином корпоративна культура може розглядатися як ключовий фактор зміцнення організаційної поведінки через удосконалення системи навчання в компанії. Ефективне навчання базується на системному та процесному підходах, тобто має являти собою систему, а не набір разових заходів, при цьому сама система навчання має базуватися на елементах корпоративної культури та бути частиною загальної системи управління організаційною поведінкою. Аналіз існуючих дослідницьких підходів дозволяє розглядати корпоративну культуру як цілісну систему стійких форм соціальної взаємодії у процесі управління організаційною поведінкою, в основі якої лежить певна структура цінностей,

цілей, мотивацій та компетенцій. Саме в даному контексті корпоративна культура може виступати як ключовий елемент та інструмент системного підходу до управління організаційною поведінкою через навчання та розвиток персоналу.

Комплексне дослідження проводилося з урахуванням КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Запропоновано обґрунтування методичного інструментарію дослідження (вимірювання) системи управління організаційною поведінкою з урахуванням специфіки великого підприємства та розроблено алгоритм та етапи організації дослідження з оптимальною репрезентативною вибіркою, що дозволить виявити проблеми у розрізі всіх категорій персоналу.

Проаналізувавши систему організаційної поведінки, зокрема, у прив'язці до корпоративної культури та її елементів можна дійти висновку у тому, що на підприємстві не розробляються програми навчання з урахуванням специфіки кадрового менеджменту, і, відповідно до основних характеристик організаційної поведінки. Також не приділяється належної уваги виявленню потреб у системному навчанні працівників, воно здійснюється фрагментарно з ініціативи самого персоналу чи начальників відділів.

При цьому варто врахувати, що більшість співробітників прагнуть отримання нових знань, плануючи свій розвиток, бажаючи стати більш гнучкими і адаптивними. Також необхідно звернути увагу на бажання персоналу збільшити частку командної роботи та в рамках освітніх програм, у тому числі. Усе це дає підстави висновку про необхідність удосконалення навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури.

У ході дослідження виявлено суттєві проблеми в організації, координації та оцінці управління організаційною поведінкою. Проведений комплексний аналіз дозволив визначити оптимальні напрями вдосконалення навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою.

Виявлені проблемні зони управління організаційною поведінкою КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» та аналіз елементів організаційної культури як ресурсу зміцнення організаційної поведінки дозволили розробити

конкретні заходи та рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури. До основних правомірно віднести розробку

- моделі управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;

- Програми вдосконалення навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури;

- інструментів щодо виявлення потреби у навчанні персоналу;

- механізму мотивації керівників відділів до практики ініціації та стимулювання персоналу до навчання, підвищення кваліфікації;

- планів навчання всіх категорій співробітників у трирівневій системі навчання, яка є спеціалізованим (професійним) рівнем, загальнокорпоративним рівнем та індивідуальним рівнем навчання;

- Програми первинного навчання співробітників у рамках адаптаційних заходів та Програми загальнокорпоративного навчання;

- плану навчання персоналу з використанням інноваційних методів та інформаційних технологій.

Обґрунтування соціально-економічної ефективності заходів дозволило визначити напрями соціальної ефективності від запропонованих заходів, розрахувати економічний ефект від впровадження та успішної реалізації заходів у КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», а також обґрунтувати зміни результатів діяльності підприємства, що відображаються у якісних та кількісних показниках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
2. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4(3). С. 223-227.
3. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
4. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 4. С. 66–69.
5. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
6. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
7. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 «Економіка» за освіт. програмою «Економічна кібернетика». – Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
8. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. – К.: Знання, 2018. 389 с.
9. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf
10. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
11. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. – Київ.: Ексоб, 2017. 384 с
12. Іванцевичі Д.М. Лобанов А.А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. – Київ: Справа, 2017. 246 с.

13. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.

14. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

15. Кібанов А.Я. Стратегічне управління персоналом. – Київ, 2016. 450 с.

16. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.

17. Котова Н.І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.

18. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. – Харків, 2016. 200 с.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. – К.: Кондор, 2015. 296 с.

20. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. – Київ, 2017. 279 с.

21. Марченко В.М., Хондакова В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. 1077 с.

22. Овчиннікова В.О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178–185.

23. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04. – Дніпро, 2017. 320 с.

24. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. – Вінниця:Твори, 2019. 283 с.

25. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с.

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/index_0.html

26. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. 176 с.

27. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.

28. Назарова Г.В., Отенко І.П., Мішина С.В. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. – Харків: ХНЕУ, 2017. 295 с.

29. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра: навчальний посібник. – Івано-Франківськ. Супрун В.П. 2019. 364 с

30. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

31. Armstrong M., Taylor S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.

32. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: *Psychological Review*, New York: Harper, pp. 50, 370-396. –

Режим доступу: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (

33. McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, pp. 67, 737-743 –

Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management

34. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, pp. 81, 86-96 – Режим доступу: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

35. Porter, L. and Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Цілі проблемних зон системи управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

№	Проблема	Мета
1.	Корпоративна культура будується на принципах: - фокус на виконавській дисципліні; - відповідальність за вузьку ділянку робіт; - ініціатива зверху на виконання; - безініціативність, опірність.	Розробити Паспорт корпоративної культури: - фокус на кінцевому результаті; - командна взаємодія Ініціатива знизу та інновації; - самовдосконалення; - орієнтація на клієнта; - взаємна обов'язковість; - взаємна повага; - відкрите делегування повноважень; - соціальна відповідальність.
2.	Неефективне управління ціннісними профілями та елементами організаційної поведінки, які необхідно мінімізувати чи «прибрати»: авторитарність, формалізм, індивідуалізм, суперництво тощо.	Розробити модель управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури
3.	Не розробляються програми навчання відповідно до основних характеристик, виявленого виду та орієнтації корпоративної культури	Розробити комплексну програму вдосконалення навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури
4.	Недостатньо ефективні методи виявлення потреби у навчанні	1.Розробка інструментів щодо виявлення потреби у навчанні персоналу: - інструкція з виявлення потреби у навчанні персоналу; - опитувальник для інтерв'ювання керівників; анкета для співробітників з виявлення потреби у навчанні. 2. Здійснювати зворотний зв'язок із учнями, з метою коригування навчальних планів та програм навчання.
5.	Немає механізмів системного контролю знань працівників. Недостатня опрацьованість процесу оцінки ефективності навчання.	1. Розробити алгоритм проведення оцінки ефективності навчання. Розробити інструменти оцінки ефективності процесу навчання.

6.	Відсутні технології мотивації керівників відділів до навчання своїх підлеглих	1. Розробити та запустити механізм мотивації керівників відділів до практики ініціації та стимулювання персоналу до навчання, підвищення кваліфікації. 2. Створити «групу високого професійного потенціалу», розробити інформаційний лист та анкету для кандидатів. 3. Розробити комплекс заходів щодо оптимізації роботи зі складом кадрового резерву.
7.	Недостатньо ресурсів та технологій для підвищення мотивації (самостійної включеності) персоналу до системи навчання, підвищення кваліфікації	1. Розробити План-графік навчання всіх категорій співробітників у трирівневій системі навчання, яка є: спеціалізованим (професійним) рівнем, загальнокорпоративним рівнем та індивідуальним рівнем навчання. 2. Впровадити методика соціально-психологічної та професійної діагностики персоналу з використанням оболонки Maintest, із застосуванням корпоративної мережі передачі даних (КСПД).
8.	Невідповідність готовності керівників використати інновації галузі низькому рівню сприйняття нововведень робітниками	1. Забезпечити підготовку керівників відділів – основ проектного управління для роботи на своїх ділянках, з урахуванням специфіки діяльності. 2. Розробити систему умов та механізмів профілактики та подолання опору персоналу організаційним інноваційним змінам.
9.	Недостатньо ефективні методи навчання персоналу на етапі адаптації	Розробити Програму первинного навчання працівників у рамках адаптаційних заходів
10.	Низький рівень загальнокорпоративного навчання.	1. Розробити програму загальнокорпоративного навчання. 2. Змінити спрямованість загальнокорпоративного навчання від «начальник управління роботи з персоналом-навчання-працівник» на «власна ініціатива – навчання – результат».
11.	Відсутня програма загальнокорпоративного навчання.	1. Розробити План з навчання персоналу, з використанням інноваційних методів та інформаційних технологій. 2. Розробити Програму підвищення ефективності діяльності керівників, засновану на методиках коучингу та тренінгах.

Джерело: складено автором

Таблиця А.2 – Заходи щодо вдосконалення системи управління організаційним поведінкою персоналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

№	Рекомендації та заходи	Результати
1.	1.Розробити механізм мотивації керівників відділів до практики ініціації та стимулювання персоналу до навчання, підвищення кваліфікації.	1. Запроваджено рейтингову систему заохочень за високі показники за концептуально важливими напрямками діяльності компанії, у тому числі «Показник успішності відділу», який визначатиметься за підсумками атестації. 2. Запроваджено систему бонусів для керівників відділів, за виконання показників включеності підлеглих до системи навчання та підвищення кваліфікації. Наказ «Про запровадження рейтингової системи заохочень». Наказ «Про запровадження штрафних санкцій за невчасне підвищення кваліфікації працівників».
2.	Створити «групу високого професійного потенціалу», розробити інформаційний лист та анкету для кандидатів.	Створено «групу високого професійного потенціалу», розроблено інформаційний лист та анкету для кандидатів.
3.	1. Розробити План-графік навчання всіх категорій співробітників у трирівневій системі навчання, яка є: спеціалізованим (професійним) рівнем, загальнокорпоративним рівнем та індивідуальним рівнем навчання. Впровадити методику соціально-психологічної та професійної діагностики персоналу з використанням оболонки Maintest, із застосуванням корпоративної мережі передачі даних (КСПД).	1. Розроблено План-графік навчання. Діюча методика діагностики персоналу «Maintest» з метою відстеження динаміки професійного зростання або регресії працівників, планування їх кар'єри.
4.	Розробити Програму первинного навчання працівників у рамках адаптаційних заходів.	1. Розроблено Програму адаптації новоприйнятого працівника, що включає нові методи первинного навчання. 2.Запроваджено додатковий освітній захід – електронний мультимедійний курс «Знайомство з КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
5.	1. Розробити програму загальнокорпоративного навчання.	1. Розроблено Програму загальнокорпоративного навчання.
6.	1. Розробити План навчання персоналу, з використанням інноваційних методів та інформаційних технологій. 2. Розробити Програму підвищення ефективності діяльності керівників, засновану на методиках коучингу та тренінгах.	1. Розроблено та впроваджено Програму навчання на робочому місці. Запроваджено інноваційні методи: вебінар; інтерактивний курс навчання співробітників різних категорій з урахуванням специфіки їхньої трудової діяльності. 2. Розроблено Програму підвищення ефективності діяльності керівників.

7.	Розробити Паспорт організаційної культури з урахуванням специфіки діяльності підприємства галузі	Розроблено Паспорт, який відображає основні елементи корпоративної культури, бажані співробітниками КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
8.	Розробити комплексну програму вдосконалення навчання персоналу механізмами управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури	Розроблено модель управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» та Програма навчання персоналу механізмам управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури, які поділяються та бажані співробітниками підприємства.

Джерело: складено автором