

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему

«Адміністрування системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «Україна»»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Студента гр. АМ.мз -01с Сіваченка Ярослава Ігоровича

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Сіваченко Я. І.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Матвєєва
Ю.Т.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____” _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
студенту групи АМ.мз -01с
Сіваченка Ярослава Ігоровича

1. Тема роботи: «Адміністрування системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «Україна»»
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20 ____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: є дослідження системи адміністрування управління персоналом на державному підприємстві
4. Об'єкт дослідження: є система кадрового адміністрування Державного авіаційного підприємства «УКРАЇНА».
5. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади адміністрування системи управління персоналом.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Державного авіаційного підприємства «Україна»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади адміністрування системи управління персоналом	
II	Аналіз системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «УКРАЇНА»	
III	Удосконалення та розвиток системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «Україна»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади адміністрування системи управління персоналом

У розділі 2 студент має дослідити аналіз системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «УКРАЇНА»

У розділі 3 студент має дослідити удосконалення та розвиток системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Матвєєва Ю.Т.
(підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Сіваченко Я. І.
(підпис)

Анотація

У магістерській роботі проведений аналіз системи управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві «УКРАЇНА», а також запропоновано основні технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі; надано рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»; досліджено ефективність від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 34 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 55 с., у тому числі 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел – 4 сторінок.

Актуальність магістерської роботи полягає у необхідності дослідження системи адміністрування персоналу та технологій системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Метою даного дослідження є адміністрування системи управління персоналом на державному підприємстві, що обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити адміністрування персоналу як необхідний елемент управління підприємством;
- дослідити адміністрування персоналу: сучасні стратегії, технології і методи;
- дослідити компетенції та їх роль в системі управління персоналом;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом;
- дослідити аналіз діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства;
- дослідити основні технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»;
- дослідити ефективність від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

Об'єктом дослідження є система кадрового адміністрування Державного авіаційного підприємства «УКРАЇНА».

Предметом дослідження виступає теоретико-методичні засади адміністрування системи управління персоналом.

Методи дослідження. В процесі роботи використовувалися наступні методи:

1. Графічний, для наочного відображення структури підприємства;
2. Аналітичний, для аналізу ефективності менеджменту, політики управління персоналом;
3. Статистичний, для вивчення та аналізу управління персоналом.

У даній роботі були використані статистичні та аналітичні дані, наукова література, періодичні видання, джерела Internet та звітність Державного авіаційного підприємства «Україна».

Наукова новизна:

набули подальшого розвитку:

- технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі, а саме пілотів;
- дослідження компетенції та їх роль в системі управління персоналом на авіаційному підприємстві.

Ключеві слова: УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, АДМІНІСТРУВАННЯ, СИСТЕМА.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Адміністрування персоналу як необхідний елемент управління підприємством.....	10
1.2. Адміністрування персоналу: сучасні стратегії, технології і методи.....	17
1.3. Компетенції та їх роль в системі управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРАЇНА».....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Державного авіаційного підприємства «Україна».....	25
2.2. Аналіз ефективності управління персоналом.....	28
2.3. Аналіз діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРАЇНА».....	40
3.1. Основні технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі.....	40
3.2. Удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна».....	44
3.3. Ефективність від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна».....	48
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Кадрове адміністрування є процесом управління рухом і обліком персоналу в організації відповідно до норм діючого законодавства України. Наявність системи адміністрування кадрів є визнанням високої корпоративної культури, надійності та стабільності компанії. Що обумовило актуальність даного дослідження.

Метою даного дослідження є адміністрування системи управління персоналом на державному підприємстві, що обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити адміністрування персоналу як необхідний елемент управління підприємством;
- дослідити адміністрування персоналу: сучасні стратегії, технології і методи;
- дослідити компетенції та їх роль в системі управління персоналом;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом;
- дослідити аналіз діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства;
- дослідити основні технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»;
- дослідити ефективність від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

Об'єктом дослідження є система кадрового адміністрування Державного авіаційного підприємства «УКРАЇНА».

Предметом дослідження виступає теоретико-методичні засади адміністрування системи управління персоналом.

Методи дослідження. В процесі роботи використовувалися наступні методи:

4. Графічний, для наочного відображення структури підприємства;
5. Аналітичний, для аналізу ефективності менеджменту, політики управління персоналом;
6. Статистичний, для вивчення та аналізу управління персоналом.

У даній роботі були використані статистичні та аналітичні дані, наукова література, періодичні видання, джерела Internet та звітність Державного авіаційного підприємства «Україна».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Адміністрування персоналу як необхідний елемент управління підприємством

Перспективи розвитку підприємства повз головну економічну складову безпосередньо залежить від ступеня залучення персоналу до процесів удосконалення організації. Незалежно від виду діяльності підприємства, найціннішим ресурсом є його персонал. Управління їм повинно відповідати вимогам Конституції України та Кодексу закону про працю. Правильно організована робота з кадрами приносить додаткові конкурентні переваги. Все це неможливо здійснити без системи кадрового адміністрування.

Під адмініструванням персоналу розуміють систему управління персоналом з врахуванням діючого законодавства. Рівень його організації обумовлює успіх перевірок, які проводяться відповідними виконавчими органами. Крім того, від грамотно створеної роботи з кадрами залежить імідж підприємства як роботодавця., що є досить важливим при залученні кваліфікованого персоналу.

Система виконує наступні функції:

- періодичний моніторинг кадрів підприємства виявлення дефіциту певних спеціалістів;
- підбір персоналу з подальшим наданням йому допомоги у процесі адаптації в новому колективі;
- організація та ведення кадрового обліку;
- організація та створення кадрового резерву планування кар'єрного розвитку, переведення на нові посади [16].

Адміністрування персоналу - це комплексна система, що включає розробку, впровадження і ведення документообігу і кадрового обліку

відповідно до вимог Кодексу закону про працю. Ведення карого діловодства невід'ємна складова кадрового адміністрування.

На сучасних підприємствах має місце тенденція до наділення відділів кадрів надлишковим рядом повноважень, які часто лежать в області відповідальності інших підрозділів. Це призводить до того, що відділ кадрів або відділ з управління персоналу на сучасних підприємствах починає все більш активно брати участь у керівництві за певними напрямками діяльності організації, за які вони не несуть належну відповідальність.

Організація кадрового адміністрування (кадрового діловодства) необхідна для спрощення та впорядкування роботи з працівниками, забезпечення дотримання податкового та трудового законодавства. Недбалість при оформленні документів може бути вкрай негативно позначитися на благополуччі організації це пов'язано з тим, що при перерахуванні певних податків потрібне документальне підтвердження, якщо ж у роботодавця відсутні обов'язкові документи або порушено порядок їх заповнення він може бути залучений до адміністративної відповідальності.

Організація кадрового адміністрування необхідна організаціям незалежно від сфери їхньої діяльності або форми власності оскільки ця система дозволяє працівникам грамотно скористатися потрібними документами, де чітко прописаний регламент заповнення таких документів: [11, с.158].

- оформлення прийому на роботу, переведення або звільнення персоналу відповідно до Кодексу законів про працю;
- інструкціями та наказами керівника підприємства; положеннями;
- організація обліку особового складу;
- забезпечення видачі довідок про все трудове життя працівника підприємства;
- забезпечення запровадження та зберігання трудових книжок персоналу;
- оформлення документів з пенсійного страхування;

- оформлення документів необхідних призначення пенсій працівникам та їх сім'ям;
- надання документів до органів соціального забезпечення;
- забезпечення дотримання порядку прийому на роботу та перенавчання працівників, які були скорочені, надання їм компенсацій та пільг встановлених відповідно до законодавства України, колективним договором та галузевими угодами;
- організація обліку робочого часу;
- забезпечення збору, реєстрації та зберігання інформації з персоналу для запровадження статистики. [19, с.37].

Організація системи адміністрування персоналу наведена на рис. 1.1.

Дана система включає дев'ять етапів

1. Перший етап – розробка обов'язкових документів для підприємства: розробка положень, посадових інструкцій та ін.).
2. Другий етап – потрібно вивчити штатний розклад, а також перевірити правильність заповнення документів. Також потрібно звірити посади, зазначені в штатному розкладі з реальними посадами, дана інформація важлива так само для різних програм, наприклад, 1С і якщо посада співробітника буде відрізнятися, то можуть виникнути проблеми з підрахунком заробітної плати.
3. Третій етап – перевірка відповідності інформації у штатному розкладі з трудовими договорами.
4. Четвертий етап – перевірка правильності заповнення наказів по відділу кадрів. Необхідно перевірити наявність та правильність оформлення наказів про прийом на роботу, переміщення співробітників. Накази мають відповідати умовам, які прописані у трудовому договорі та штатним розкладом. Має стояти підпис керівника та співробітника.
5. П'ятий та шостий етапи – перевірку правильності заповнення трудових книжок особистих справ, журналів та книг по відділу кадрів. Книжки всіх штатних співробітників мають зберігатися у організації.

- Якщо є книжки співробітників, що звільнилися, але необхідно повідомити їх про те, що необхідно забрати трудову книжку або повідомити адресу, якому можна її відправити. Трудові книжки не працюючих співробітників необхідно зберігати окремо від інших до запитання, але не менше 50 років [50, с.305]. Перед заповненням трудової книжки слід вивчити інструкцію з заповнення трудових книжок та правила ведення та заповнення трудових книжок книг. Важливо знати, що неправильно оформлений запис у трудовій книжці може призвести до того, що працівнику можуть не зарахувати стаж у тій організації в якій, було зроблено запис.
6. Шостий етап – складання графіку відпусток. За два тижні до нового року потрібно затвердити графік відпусток. Роботу над ним можна розпочинати у листопаді. При цьому слід враховувати побажання співробітників, можна провести опитування якщо організація невелика, а якщо ми маємо справу з великою організацією, то треба відправити начальникам відділів лист з проханням надати таку інформацію щодо свого відділу [8]. За два тижні до початку відпустки необхідно поставити співробітника у популярність про його настання та видати наказ про надання відпустки. Час початку відпустки може бути скориговано за погодженням співробітника із керівником [8].
 7. Сьомий етап – формування справ по відділу кадрів. Здійснення формування справ по різним темам (особові картки, нормативні документи підприємства та ін.).
 8. Восьмий етап – номенклатура справ може бути оформлена окремо за кадровими документами або включено до загальної номенклатури справ організації. Загалом процес формування справ та складання номенклатури в кадрове діловодство нічим не відрізняється від формування справ і складання номенклатури у загальному діловодстві [19]

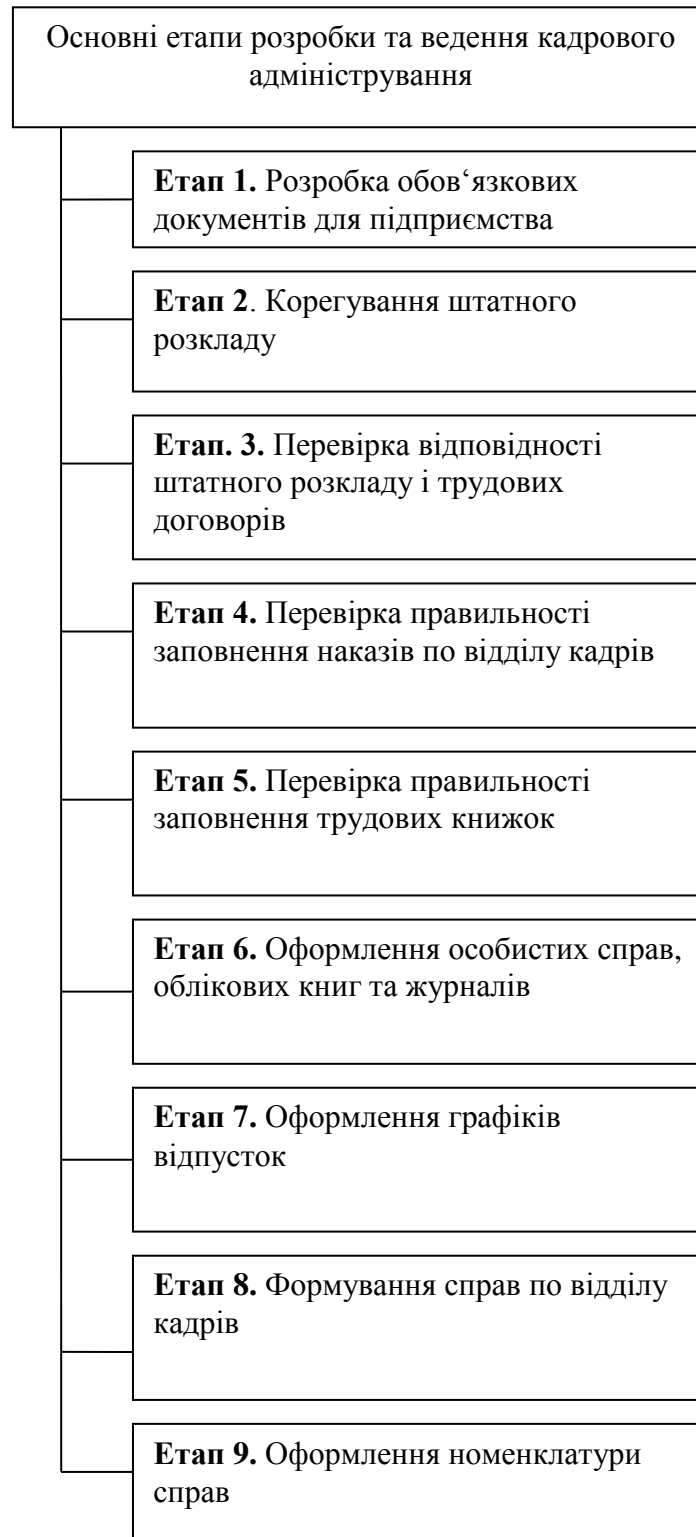


Рисунок 1.1 – Організація системи адміністрування персоналу [складено автором на основі 8, 19]

Існують такі види кадрового адміністрування:

1. Планування потреб у персоналі.
2. Планування використання кадрів.
3. Планування навчання персоналу.
4. Планування скорочення (вивільнення) персоналу.

Головним завданням планування персоналу є своєчасне забезпечення організації персоналом потрібної кваліфікації та у потрібному кількості [20, с.58].

Цілі планування потреб у персоналі:

- залучити до компанії персонал потрібної кваліфікації та необхідної кількості;
- ефективно використання персоналу організації;
- мінімізація наслідків проблем викликаних нестачею або надлишком необхідного персоналу.
- оптимізація бюджетної діяльності СУЧР (Система управління людськими ресурсами).

Основною метою планування використання кадрів є відповідність розподілу працівників за робочими місцями, основою для розподілу є відповідність кваліфікації даного працівника вимогам, що пред'являються організацією до певного робочого місця.

При плануванні використання персоналу слід враховувати та задоволеність працівників своїм робочим місцем, враховуючи їхню кваліфікацію, мотивацію та додаткові навички [6]. Іншою стороною планування є планування часу співробітників (розробка планів щодо використання постійної та частково задіяної робочої сили, та допоміжних співробітників, розробка планів робочих змін, організація використання співробітників при нестабільному робочому циклі пов'язаному, наприклад, з продажем сезонних товарів). Необхідно так само грамотно розпланувати відпустки співробітників для того, щоб організація працювала безперебійно і відділи не залишалися порожніми на час відпусток [5].

Планування навчання персоналу. Навчання та розвиток персоналу - це важлива частина в житті організації від якої залежатиме її успішність над ринком у майбутньому. Для того, щоб навчання дійсно працювало, необхідне планування. Стратегія навчання персоналу має бути узгоджена зі стратегією розвитку організації, навчання має бути орієнтоване на досягнення цілей організації [6]. Для того щоб здійснити планування навчання персоналу потрібно дізнатися про нинішні та довгострокові потреби організації, зрозуміти які фахівці потрібні будуть у майбутньому і як їх необхідно навчити [11].

Планування скорочення (вивільнення) персоналу. Вивільнення персоналу - це вид діяльності який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку керівництва при звільненні співробітників [19]. Для звільнення співробітника потрібні вагомі причини. Виходячи з цього працівники, що звільняються, діляться на дві частини:

1. Постійні порушники, які не пройшли атестацію дисципліни.
2. Працівники, які не вписуються у нову модель організації це відбувається через те, що функції, які виконував працівник більше не потрібні організації, звільнення таких працівників відбувається тільки в тому випадку, якщо людині не можна влаштуватись на іншу посаду або запропонувати інший режим роботи. Планування вивільнення чи скорочення персоналу має важливе значення у процесі кадрового планування оскільки дозволяє регулювати внутрішньоорганізаційний ринок праці [16].

Отже, система кадрового адміністрування відіграє важливу роль в житті організації. Нами було розглянуто організацію системи кадрового адміністрування та вивчені види кадрового адміністрування. Це свідчить про те, що система кадрового адміністрування є однією з найбільш значущих у успішному житті організації.

1.2. Адміністрування персоналу: сучасні стратегії, технології і методи

Сучасні технології управління персоналом – це система, що складається з безлічі інструментів, необхідних для досягнення цілей. Наприклад, при підборі персоналу метою менеджера є визначення основних якостей для виконання певної діяльності. Найменші помилки ведуть до проблем, адже наскільки правильно і професійно сформований штат, залежить в подальшому ефективність роботи організації. Грамотний вибір технології управління дозволяє не витратити додаткові економічні ресурси.

Кадрові технології у управління персоналом повинні містити наступне:

- планування, найм, відбір та прийняття персоналу;
- проведення ділової оцінки здобувачів;
- профорієнтацію;
- адаптацію персоналу;
- розвиток ділової кар'єри;
- створення кадрового резерву керівного складу;
- мотивацію діяльності;
- забезпечення інформаційного, правового і нормативно-методичного аспекту управління [16].

Основи технології управління персоналом наведені на рис 1.2.

Конкретна технологія, що використовується службою управління персоналом, по змісту може мати ознаки перерахованих технологій.

Важливим при виборі технології розуміти, які засоби має у своєму розпорядженні організація і хто із суб'єктів управління готовий до активної діяльності в рамках, запропонованої технології. Найбільш розповсюджені технології торкаються таких базових завдань з управління персоналом, як формування та оцінка персоналу, внутрішньоорганізаційне навчання та мотивація діяльності.



Рисунок 1.2. – Технології управління персоналом організації [складено автором на основі 4, 16]

Стратегія управління персоналом - комплекс заходів та послідовних дій, що необхідні для досягнення цілей (оперативних та стратегічних) та завдань, які направлені на формування високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, раціонального використання наявних ресурсів підприємства.

Основними характерними рисами стратегії управління персоналом є:

- її гнучкий, динамічний характер;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому, врахування комплексу факторів бізнес середовища.

Ключові елементи стратегії управління персоналом це:

- умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- форми та прийоми регулювання трудових відносин;
- способи розв'язання виробничих та соціальних конфліктів;
- етика ділових відносин, розробка кодексу ділової етики;

- політика зайнятості в організації;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- заходи щодо підвищення кадрового потенціалу та кращого його використання та ін. [14].

В кожному окремому випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а лише окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей та стратегії організації.

Стратегії управління персоналом наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. - Стратегії управління персоналом [11,16]

Назва стратегії	Зміст стратегії
Підприємницька	Основа мета - якнайшвидша реалізація намічених планів, навіть якщо вони недостатньо опрацьовані, спостерігається підвищений рівень комерційного ризику, проекти створюються з мінімальним можливою кількістю етапів. У цьому випадку стратегія управління персоналом організації полягає у відборі ініціативних та творчих працівників, які мають інтелектуально-новаторські здібності. Члени колективу мають бути здатними швидко пристосовуватися до новим умовам роботи, і водночас готові ризикувати та брати на себе відповідальність, здатні всі розпочаті справи доводити остаточно. При цьому бажано, щоб склад провідних фахівців не відчував суттєвих змін. Передбачається матеріальне стимулювання на комерційній основі, з орієнтацією на потреби працівника. Оцінка роботи здійснюється індивідуально, без жорстких заходів, виходячи із внеску співробітника.
Стратегія динамічного зростання	Така стратегія компанії базується на системному зіставленні поточних завдань та перспективних планів з метою формування надійної основи майбутньої діяльності. Рівень ризику при даній формі управління не такий високий, як у попередньому випадку. Основні завдання та методи реалізації стратегії управління персоналом фіксуються для реалізації нагляду та проведення докладного аналізу, що використовується для коригування планів діяльності підприємства.

Продовження табл. 1.1

Стратегія управління кадрами	Має на увазі відбір співробітників, що швидко адаптуються до змін, при цьому здатні ризикувати. Вони повинні контактувати з рештою колективом, вміти виявляти та вирішувати проблеми у бізнес-середовищі організації. Передбачається справедлива винагорода за працю. При цьому оцінка діяльності ґрунтується на заздалегідь відомих чітких критеріях та передбачаються різні варіанти кар'єрного просування.
Стратегія прибутковості	Основний акцент у цьому випадку фірма робить на збереженні наявного прибутку та підтримання його на необхідному рівні. Стратегія управління трудовими ресурсами зорієнтована на зростання результативності персоналу, його компетентності за збереження обсягу кадрів, а також на отримання максимального ефекту при мінімальному рівні ризику. Сума винагороди працівників залежить від заслуг, а також від внутрішньоорганізаційних критеріїв заохочення.
Ліквідаційна	Стратегія управління персоналом спрямована на задоволення потреби у фахівцях на короткочасний період, з вузькою спеціалізацією та продиктована виробничою необхідністю. Оплата, як правило, не передбачає будь-яких стимулів, в основі критеріїв лежать управлінські оцінки.
Стратегія якості	Стратегія передбачає орієнтування на персонал, з якого забезпечувалися б високі показники роботи організації, а також якісне виконання завдань, які стоять перед підприємством. Кадрова політика спрямована на досягнення високого рівня якості пропонованих послуг та продукції.
Стратегія інновацій	Головною метою є набір та утримання на робочих місцях фахівців, які мають здібності в галузі інновацій та мають відповідний досвід у цій галузі. Висока мотивація колективу веде до появи нових ідей щодо розвитку компанії. Виплата винагород відбувається відповідно до успішності проведеної роботи працівником.

При виборі стратегії управління персоналом керівництво підприємства, здійснює моніторинг діяльності підприємства, використовуючи різні підходи до оцінки середовища організації та самооцінку організації, що заснована на встановленні слабких та сильних напрямів, дає можливість зіставити кадрову роботу з кадровою роботою організацій конкурентів та врахувати ці результати при складанні подальшого плану дій.

В управлінні персоналом керівництво використовує наступні методи [21]:

1. Організаційно-адміністративні методи управління персоналом, до них відносять регламентування, інструктування, нормування діяльності персоналу.

2. Економічні методи – засоби управління, завдяки їм гарантується успіх і швидкий розвиток організації. Основним методом є техніко-економічне планування, що забезпечує виконання плану роботи організації, продуктивній діяльності, досягненню цілей підприємства.

3. Соціально-психологічні методи, засновані на механізмі соціального керівництва, що сформувалися завдяки неформальним факторам, що базуються на специфіці людського пізнання та набутих індивідуумом соціальних ролей, які їм виявлені в процесі роботи.

Отже, результативна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від грамотно вибудованої системи управління людським потенціалом. Система адміністрування персоналу в організації, формується за допомогою методів, технологій і стратегії розвитку, що дозволяє налагодити безперервне управління персоналом на підприємстві.

1.3. Компетенції та їх роль в системі управління персоналом

На сьогоднішній день сформувалися два підходи до визначення поняття «компетенція»: англійська, яка розглядає компетенцію як стандарт діяльності або очікувані результати роботи; і американський, у межах якого компетенція сприймається як поведінка, що необхідне для ефективної роботи. У межах обох підходів є безліч визначень поняття «компетенція» [2, 16, 18];.

Ось лише деякі з них:

- «компетенції – це поведінка, дії та стратегії, що підтримують високі стандарти роботи» [16];

- «компетенції є набір моделей поведінки, які працівник повинен використовувати у межах своєї посади, щоб компетентно виконувати свої завдання та функції» [2];
- «компетенція – це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про себе, соціальну роль чи сукупністю знань» [14];
- «компетенція – сукупність знань, умінь, навичок, що активно використовуються, а також професійно важливих якостей особистості, необхідна працівникові для ефективного виконання певної роботи» [18].

Незважаючи на різноманіття визначень компетенції, загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетенція визначає стандарт поведінки, що поєднує знання, навички та особисті якості людини та визначає ефективність роботи.

В таблиці 1.2. наведений приблизний перелік компетенцій для державних підприємств, які можна використовувати для формування моделі компетенцій.

Моделі компетенцій (тобто закінчені набори компетенцій та індикаторів поведінки) розробляються індивідуально для кожної компанії, і навіть посад, які мають ключове значення для успішної діяльності компанії.

Експерти, як правило, виділяють такі вимоги до ефективної моделі компетенцій:

- ясність і простота компетенцій формулювань, що використовуються в моделі, для розуміння всіма співробітниками компанії;
- реалістичність, практична застосування моделі компетенцій до управління роботою всього персоналу, до якого відноситься модель;
- врахування очікуваних та запланованих змін, які можуть відбутися в майбутньому;
- дискретність компетенцій (індикатори компетенції не повинні перетинатися);

- сприйнятливість компетенцій організаційному контексту (облік конкретної культури, компанії) [2].

Таблиця 1.2. – Приблизний перелік компетенцій, що можуть бути використані на державних підприємствах [складено на основі 2,14,16,18]

Ранг	Компетенція
1	Стресостійкість. Демонструє стабільність, працюючих в умовах нестачі часу та/або опору. Контролює свою поведінку у стресових ситуаціях.
2	Націленість на досягнення/результат (результат проекту, професійне, кар'єрне зростання). Виділяє важливість роботи задля досягнення особистого задоволення. Демонструє високу потребу у досягненні успіху, вдосконаленні власних професійних навичок
3	Гнучкість. Коригує свою поведінку за необхідності або змінює свій стиль/підхід до вирішення проблеми для досягнення поставленої мети.
4	Орієнтація на клієнта. Перевершує очікування клієнтів, демонструючи високу обов'язковість у пошуку та здійсненні вирішення проблем відповідно до найвищих стандартів, орієнтованих на задоволення потреб клієнта.
5	Міжособистісне розуміння. Прагне до розуміння інших людей, супутніх обставин та свого впливу на них. Демонструє уважне ставлення до почуттів та потреб інших людей.
6	Планування та організація. Встановлює собі та інших напрям і порядок дій, необхідних досягнення мети.
7	Переконливість у спілкуванні. Викладає думки і факти зрозумілим і зрозумілим способом. Переконує інших у правильності свого погляду.
8	Збір інформації. Ефективно збирає важливу інформацію у усному спілкуванні. Задає питання, спрямовані на збирання інформації, виявляє «активне» слухання.
9	Аналіз проблем. Ефективно визначає проблеми, шукає потрібні дані, виокремлює значну інформацію та визначає можливі причини проблем.
10	Увага до деталей. Враховує всі аспекти проблеми, включаючи найменші, щоб повністю та якісно виконати роботу.

Таким чином, при грамотній побудові та використанні моделі компетенцій, вона може стати найважливішим інструментом управління персоналом на підприємствах різних форм господарювання, координуючи основні галузі управління персоналом (такі як підбір, оцінка, навчання персоналу), що забезпечує міцний зв'язок стратегії управління персоналом із загальною стратегією компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Державного авіаційного підприємства «Україна»

До 1996 року фактичним перевізником державного керівництва була авіакомпанія Авіалінії України. Указом президента України від 15 липня 1997 року для перевезення офіційних делегацій та посадових осіб було створено окреме державне підприємство, куди поступили повітряні суди Авіаліній України, використовувані для урядових авіаперевезення. Підприємство знаходиться в веденні Державного управління справами і фінансується з державного бюджету. У 2016 році було виконано 57 рейсів, загальні витрати на техобслуговування склали 22 мільйони гривень, на паливо 5 162 мільйони гривень. Але дана організація була реорганізована згідно Указу Президента України від 15 липня 1997 року № 644 «Про державне авіаційне підприємство «Україна».

Відповідно до мети підприємства здійснює виконання повітряних перевезень спеціальними рейсами вищих посадових осіб і офіційних делегацій України та інших держав в Україні та за її межами. Дане підприємство підпорядковується Державному управлінню справами. Організація при здійсненні своєї діяльності керується нормативно-правовими актами України та Статутом підприємства [9].

Місія підприємства та основні принципи роботи полягають в наступному:

- відповідальність і чесність;
- націлення на довгосрочні та взаємовигідні відносини з клієнтами;
- дотримання службової етики;
- надання якісних послуг клієнтам;
- інтенсивне впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій;

- постійний коучинг персоналу та підвищення кваліфікації співробітників

Сруктура управління підприємства наведена на рис. 2.1. Структура підприємства лінійно-функціонального типу.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна» (тис. грн.) за 2018 -2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020р до 2018 р.
1. Валовий прибуток (збиток)	400,00	520,00	628,00	+228,0
2. Фінансовий результат від операційної діяльності	280,00	364,00	439,6	+159,6
3. Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	229,6	298,5	360,5	+130,9

Фінансова діяльність підприємства свідчить, про стійку тенденцію до збільшення показників фінансової діяльності. Це говорить про те, що підприємства є прибутковим.

Середовище функціонування організації можна охарактеризувати з позиції і використання PEST- аналізу. Основними загрозами можуть бути: зміни в політичній ситуації в країні; зниження витрат на наукові дослідження; не дотримання екологічних норм щодо викидів до атмосфери під час авіаперевезень; світова Пандемія через Ковід- 19 внесла корективи в усі сфери суспільного життя країн світу, що відобразилася на соціальному та економічному житті країни. Але, незважаючи, на дані окреслені загрози до можливостей можна віднести зростання екологічної відповідальності авіаперевізників, здатність реагувати швидко на технологічні зміни в середовищі організації.

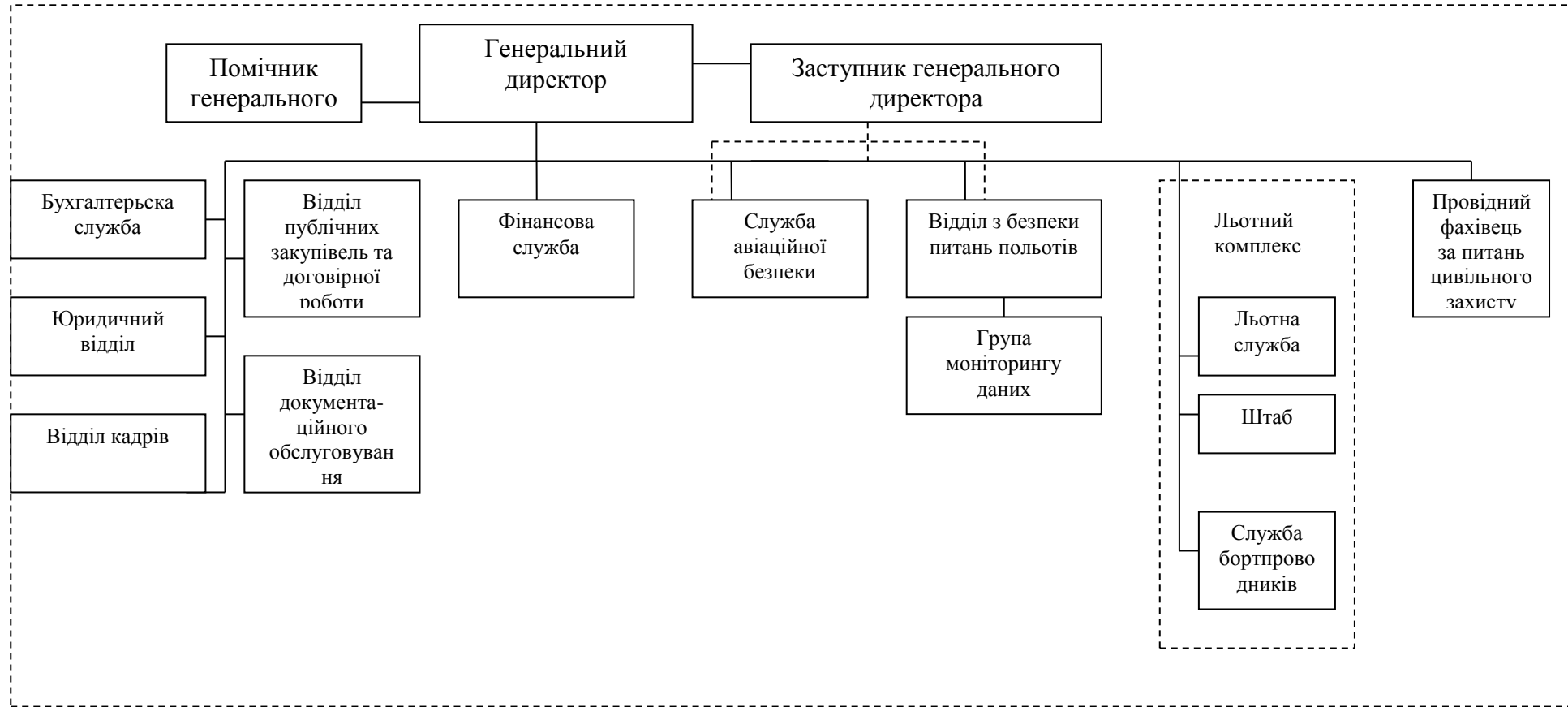


Рисунок 2. 1. – Організаційна структура управління Державного авіаційного підприємства «Україна»

2.2. Аналіз ефективності управління персоналом

Робота по управління персоналом на Державному авіаційному підприємстві зосереджена в руках начальника відділу кадрів. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний Генеральному директору підприємства. Становище начальника кадрової служби у внутрішній ієрархії підприємства відображає його подвійну роль в управлінні. Начальник відділу кадрів забезпечує ефективне функціонування служби кадрів, а саме: планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом підприємства. Як представник вищого керівництва підприємства начальник відділу кадрів розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управлінські процеси в організації, приймає участь в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів діяльності на перспективу.

При обговоренні кадрових питань начальник кадрової служби виступає, як компетентний фахівець в сфері управління персоналом, надаючи управлінське консультування для інших керівників. Проте, окрім компетентності в своїй професійній сфері, він повинен розумітися на загальних основних питаннях функціонування Державного авіаційного підприємства. В підпорядкуванні начальника відділу кадрів знаходиться один спеціаліст з здійснення кадрової роботи. Всі обов'язки щодо здійснення кадрової роботи розподілені між начальником кадрової служби та спеціалістом.

На відділ кадрів покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме:

- 1) забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;

- 2) забезпечення і здійснення контролю за виконанням організаційно-розпорядчих функцій (наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами) згідно законодавства України.;
- 3) вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильної розтановки кадрів;
- 4) організація роботи з підвищення ділової кваліфікації керівників і інженерно-технічних працівників, організація виробничо-технічного навчання персоналу;
- 5) створення лояльного персоналу;
- 6) дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо.

Для того щоб діяльність підприємства була ефективною підприємство повинно бути забезпеченим трудовими ресурсами. Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Динаміка трудових ресурсів та їх використання за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			2020 р до 2018р у %
	2018	2019	2020	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	76	78	77	101
Працівники основної діяльності, чол.	65	67	66	102
Відпрацьовано всього, чол./год.	22800	23400	23100	101
Відпрацьовано одним працівником годин за рік	300	300	300	100
В тому числі: 1 працівником основної діяльності, год.	350	349	350	100
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,804	0,810	0,802	99,8

Аналіз даних табл. 2.2., свідчить про те, що середньорічна чисельність працівників 2020 р в порівнянні до 2018 р зросла на 1%, працівників основної діяльності на 2 %, відпрацьовано годин одним працівником за рік 300 годи., тому числі одним працівником на місці основної діяльності

близько 350 год., при цьому коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 0,2., що пояснюється скороченням чисельності персоналу.

Кадрова політика підприємства базується також й на аналізі якісного складу персоналу. Склад персоналу неоднорідний, тому що люди розрізні за природою та набутими ознаками – за статтю, віком, стажем роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою табл. 2.3. та рис 2.2.

Таблиця 2.3. – Склад персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна» 2020 р.

Ознаки	Кількість	
	%	чол.
1. За статтю:		
- чоловіки	67	52
- жінки	33	26
2. За віком:		
15-35	37,3	29
36-50	44,9	35
51-54	8,9	7
55-70	8,9	7
3. За освітою:		
вища освіта	98,7	77
спеціальна освіта	-	-
загальна освіта	1,3	1

Аналіз складу персоналу підприємства, що досліджується свідчить, що в структурі персоналу за статтю переважають чоловіки 67 %, відповідно жінки 33%. Переважна більшість працівників має вищу освіту, що складає 98,7 % від загальної чисельності персоналу. З загальної освіти на підприємстві працює 1 чоловік, це кур'єр з не повною зайнятістю, що складає 1,3 % від загальної чисельності персоналу.

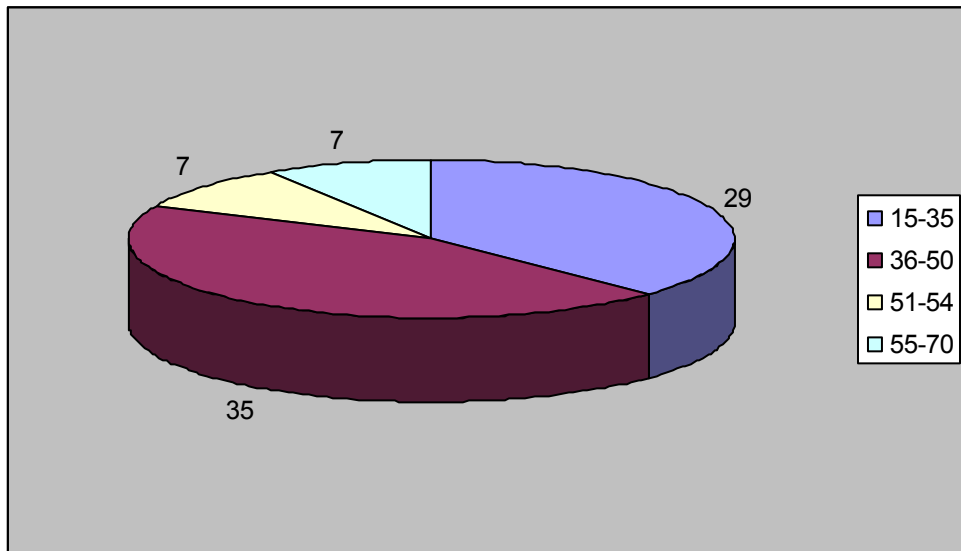


Рисунок 2.2. – Вікова структура персоналу підприємства за 2020 р.

Згідно рис. 2.2 на підприємстві переважно працює персонал, що знаходиться в групі 35-50 років і складає 35 чол., а це складає 45,% від усіх працюючих на підприємстві, група від 15-35, відповідно складає 37,1 % . Можна зробити висновок, що на підприємстві більшість працюючих віком від 35-50 чол.

Структуру персоналу підприємства за виконуваними функціями поділяють на наступні групи (табл. 2.4):

- 1) керівники;
- 2) спеціалісти;
- 3) промислово-виробничий персонал (фахівці провідних професій для підприємства – Льотний комплекс)

Таблиця 2.4 – Структура персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна» за виконуваними функціями

Групи працівників	Кількість, чол.	Питома вага, %
Керівники	13	16,7
Спеціалісти	20	25,6
Промислово-виробничий персонал	45	57,7
Усього	78	100

Отже, виходячи з даних табл. 2.4 питому вагу в загальній чисельності працівників займає промислово-виробничий персонал (57,7%). Це саме ті працівники, які зайняті безпосередньо у льотному комплексі, забезпечують авіап перевезення перших осіб держави, а саме: льотчики, обслуговуючий персонал польотів (техніки, заправщики літаків ті ін.).

Важливим аспектом кадрового менеджменту є аналіз і керування процесами кадрового росту співробітників. Адже керівництво підприємства розуміє всі вигоди від вирощування власних кадрів, які будуть лояльно відноситися до політики керівництва, підтримувати політику організації, та цілковито сприяти її розвитку. Використання кадрового потенціалу дозволяє отримати єдиний інструмент реалізації загальної стратегії керування персоналом підприємства. Цей інструмент допомагає більш ефективно аналізувати трудові навички, кваліфікації співробітників і, таким чином, скорочувати витрати, пов'язані з плинністю кадрів. Тому відділом кадрів підприємства ведеться систематична і якісна робота в цьому напрямку.

Основні задачами системи управління персоналом в області професійного росту персоналу є:

- опис вимог до кожної посади ;
- організація і використання системи атестації для оцінки кваліфікації і показників ефективності роботи співробітників;
- складання і здійснення планів розвитку співробітників.

Для вирішення цих задач відділ кадрів Державного авіаційного підприємства «Україна» підтримує такі напрямки роботи, як складання каталогів вимог і кваліфікацій, моделі кар'єри, атестаційні моделі. Інформаційна система відділу кадрів забезпечує кадрові процеси, підтримує присвоєння вимог посадам і кваліфікацій співробітникам, зберігання даних, складати профіль співробітника, управління атестаціями, формування кадрового резерву. Всі ці компоненти розвиваються в тісному сполученні з іншими підсистемами корпоративної інформаційної системи. Наприклад, інформація про вимоги і кваліфікації в льотному комплексі, а результати

атестації використовуються при розрахунку заробітної плати. З цією метою в наказах про заробітну плату на більшість посад встановлюється мінімум і максимум посадового окладу, що визначається на основі подання керівників лінійних підрозділів.

Генеральним директором підприємства разом з відділом кадрів розроблено Програма розвитку персоналу, складена з метою планування практичного використання кадрового резерву підприємства, орієнтована на довгострокове планування стратегії підприємства в роботі з персоналом. З цією метою відділом кадрів організується і забезпечується ряд заходів, направлених на підвищення кваліфікації співробітників, а саме курси по підвищенню кваліфікації, заняття, семінари з проблемних питань чи нововведень і т.д. В свою чергу ці заходи сприяють професійному розвитку співробітників і підвищенню їх продуктивності. Це сприяє своєчасному виявленню випадків невідповідності чи нестачі необхідних навичок у співробітника. На основі цього формується потреба в проведенні різноманітних тренінгів, навчанні чи інших заходів навчального характеру по підвищенню кваліфікації. Так поступово вирівнюється співвідношення характеристик співробітника з профілем займаної посади.

Отже, використання кадрового потенціалу державним підприємством дозволяє зробити процес планування потреб в персоналі більш ефективним, надавши систему оцінки економічної цінності кандидатів, надає керівництву можливість обрати того, хто здатен принести компанії найбільшу користь. Аналіз кадрового потенціалу полегшує ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з розподіленням матеріальних ресурсів на розвиток персоналу, допомагає спланувати бюджет на програми підготовки робітників і визначити очікуваний рівень віддачі від цих інвестицій. Кадровий потенціал допомагає керівництву в визначенні кадрової політики, тобто оцінює слабкі сторони і загрози ухвалити невірні рішення підбору кадрів ззовні і кар'єрне зростання своїх працівників всередині організації. Але головна риса

кадрового потенціалу для організації полягає в тому, що паралельно з оцінкою персоналу, протікає процес його безперервного розвитку.

2.3. Аналіз діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Система мотивації та стимулювання персоналу державного підприємства знаходить своє відображення в Статуті та Положенні про преміювання досліджуваного підприємства (Додаток А).

В мотиваційному механізмі авіаційного підприємства застосовуються як матеріальні методи мотивації і стимулювання, так і нематеріальні (рис. 2.3). Основним мотиваційним фактором є заробітна плата. Розмір заробітної плати працівника залежить від відповідного присвоєного окладу.

Державне авіаційне підприємство працює є над розвитком системи мотивації працівників у цілях підвищення операційної ефективності і зміцнення конкурентних переваг. Підприємство використовує еластичні мотиваційні схеми і послідовно підвищує привабливість компенсаційного та соціального пакетів. Система оплати праці враховує категорію посади персоналу, результативність діяльності структурних підрозділів, особливості регіональних ринків праці, а також індивідуальний вклад кожного працівника. Оцінка діяльності вищого керівництва компанії здійснюється з урахуванням ключових показників ефективності, що підтверджуються вищим керівництвом органу якому підпорядковується організація (додаток Б).

Особливе увагу підприємство приділяє залученню і мотивації пілотів. Підтримується конкурентоспроможний рівень оплати праці, регулярно проводиться індексація посадового окладу. З метою притягнення до роботи кваліфікованого літнього складу діє система стимулюючих одночасних виплат при працевлаштуванні. Підприємство компенсує пілотам витрати, пов'язані з навчанням, витрачені працівником засоби на своє навчання.

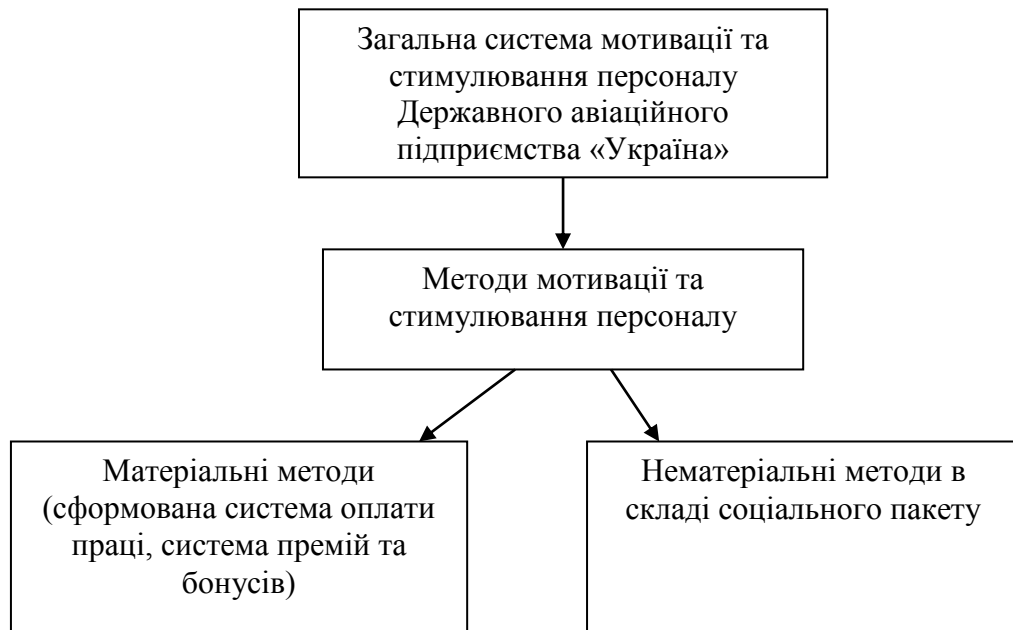


Рисунок 2.3. – Загальна система мотивації та стимулювання персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна».

Основним стимулом для працівника, за системою оплачуваних за місяць (посадових окладів) є кількість відпрацьованих годин. Також існують Додаткові соціальні пільги для літнього складу:

- щорічний оплачуваний відпуск в розмірі 70 днів – самий тривалий в цивільної авіації;
- спеціальні програми страхування, розмір виплати;
- можливість безкоштовного відвідування спортивних майданчиків для тренувань за різними видами спорту.

Про ступінь ефективності мотиваційного механізму і причини де мотивації співробітників Державного авіаційного підприємства можна судити, зокрема, і по стану морально-психологічного клімату в колективі. Для того, щоб визначити цей стан, керівництвом було прийнято рішення провести анкетування підприємства (25 травня 2020 р.). Основна мета першого полягала у виявленні психологічного клімату, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Відповіді респондентів (співробітників Державного авіаційного підприємства) на основі питань анкети.

Питання	Відповідь (вибірка із 45 чоловік)	Психологічний клімат (позитивний, негативний)
Яким чином побудована система ухвалення рішень в організації?	Більшість респондентів відповіли 92% система побудована за принципом єдиноначальності, 8 % труднощі щодо відповіді	-
Як ви можете охарактеризувати свої відносини з керівництвом?	Відносини суцільно ділові в робочому руслі 100%	-
Яке місце ви б відвели для себе в колективі?	80 % респондентів - передові позиції, 2 % респондентів - дискримінація в колективі 18 % респондентів - нейтральне положення	+
Як б ви охарактеризували соціально-психологічний клімат в колективі ?	30 % респондентів – дружний, задовільний психологічний клімат 70 % респондентів – негативний клімат в колективі	-
Опишіть портрет вашого керівника	Цілеспрямованість, жорсткість, орієнтація на результат, довірчі відносини з підлеглими - 99 %	+
Які характерні риси керівника (директора) ви можете виділити ?	Цілеспрямованість, жорсткість, орієнтація на результат, довірчі відносини з підлеглими - 100 %	-
Як ваш керівник відноситься к запізненням та незначним порушенням дисципліни	Система штрафів 100 %	-
Як ви можете описати ваші стосунки з керівництвом?	90 % респондентів суцільно ділові, 10% респондентів – дружні	-

Отримані дані в табл. 2.5 узагальнюємо для наочності у вигляді рис. 2.4.

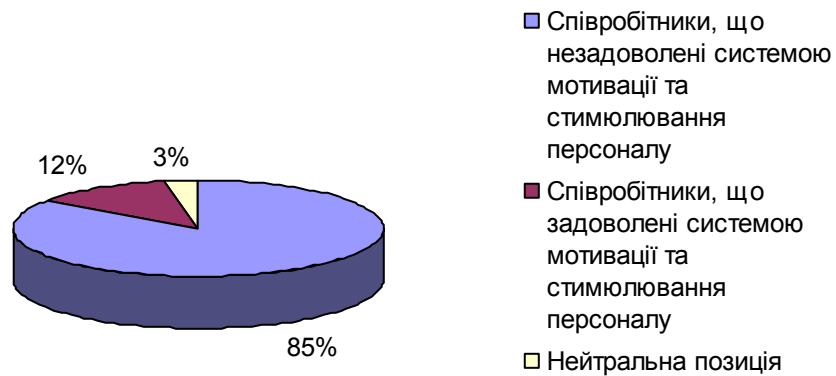


Рисунок 2.4. – Результати соціологічного опитування співробітників щодо формування мотиваційного механізму в Державному авіаційному підприємстві «Україна».

Аналіз даних рис. 2.4., що кількість респондентів, яка брала участь в опитуванні не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі. Як рекомендації для керівництва створити умови для покращення психологічного клімату (проведення корпоративних заходів, виїздів на природу, спортивних змагань між підрозділами).

Для оцінки ступені задоволеності матеріальним стимулюванням було здійснено опитування табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Відповіді респондентів (співробітників Державного авіаційного підприємства) на основі питань анкети.

Питання	Відповідь (вибірка із 45 чоловік)	Відношення (позитивне, негативне)
Є все необхідне на підприємстві для нормальної роботи?	Більшість респондентів 95 % відповіли, що в організації є всі умови для нормальної роботи	+
Задоволені Ви обсягами матеріального стимулювання?	Близько 65 % респондентів відповіли, що задоволені обсягами матеріального стимулювання	+/-
Як ви важчаєте існуюча система стимулювання персоналу є об'єктивною?	99 % респондентів відповіли, що задоволені	+
Задоволені Ви системою стимулювання та штрафів на підприємстві?	10 % респондентів – жорстка система штрафів за порушення	-
Як би Ви оцінили відношення вашого керівника к запізненням та незначним порушенням дисципліни?	Система штрафів 100 % респондентів	-
Як би Ви оцінили сформовану систему навчання в організації?	100 % респондентів – система навчання є розвинутою	+

Аналіз табл. 2.6. свідчить про те, що система матеріального стимулювання є задовільною про це свідчить оцінки респондентів 99 % респондентів зазначили, що існуюча система стимулювання персоналу є об'єктивною, 65 % респондентів задоволені обсягами матеріального стимулювання, на підприємстві існує розвинута система навчання персоналу.

Отже, аналіз діючої системи мотивації та стимулювання персоналу, свідчить про те, що підприємству необхідно покращувати нематеріальне стимулювання персоналу (проведення корпоративних заходів свят, спортивних змагань, колективних виїздів на природу) нематеріальне

стимулювання здатне значно покращити морально-психологічний клімат у колективі, сприятиме не тільки створенню сприятливої атмосфери, але й позитивно позначитися на трудовій активності працівників та підвищення їх лояльності. Матеріальну систему мотивації персоналу можна оцінити як задовільну, більшість співробітників незадоволені тим, що при запізненнях та незначних порушення трудової дисципліни підприємство використовує систему штрафів до своєї співробітників. Також, слід зазначити, що на підприємстві відсутні чіткі критерії оцінки персоналу при відборі до кадрового резерву, відсутня програма розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ АВІАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРАЇНА»

3.1. Основні технології щодо поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі

В даний час одним із актуальних питань для кожної організації є підвищення кадрового потенціалу. Створення ефективної системи управління персоналом стає пріоритетним завданням, спрямованою задоволення кадрових потреб компанії: як у кількісному, і у якісному відношенні. Персонал компанії найчастіше розглядається як капітал, персоніфікований у менеджерах з персоналу, спеціалістах з кадрів. Ефективність будь-якої компанії обумовлена якістю роботи її співробітників, у якому важливу роль відіграє їхній професіоналізм. Рівень професіоналізму можна розглядати як сукупність особистісних та колективних знань співробітників, інтелектуального потенціалу організації. Отже, для розвитку інтелектуального потенціалу необхідні постійні та значні інвестиції у розвиток персоналу організації. Одним із ключових компонентів кадрової системи є політика підприємства з відбору персоналу, оскільки вона грає важливу роль задля досягнення місії та цілей організації.

Дуже важливим для підприємства залишається проблема підбору пілотів. Для проведення відбору персоналу в організації необхідно створення єдиного документа, що регламентує процес відбору пілотів. На основі нормативного документа має здійснюватися відбір персоналу, у документі детально та структуровано мають бути прописані всі етапи відбору персоналу, нами з цього приводу запропоновану наступну схему поліпшення підбору кадрів, що наведена на рис 3.1.



Рисунок 3.1. – Основні етапи поліпшення підбору пілотів на державному підприємстві [складено автором на основі 32]

Відбір кандидатів на вакансію може здійснюватися у відповідність до наступних етапів:

1. Аналіз посади. На цьому етапі відбору проводиться аналіз професіограми посади, визначається зміст, характеристика роботи. Необхідно надати спеціалістам з відбору персоналу професійну літературу з описом вимог до особистості професіонала в тій чи іншій галузі, психологічних, особистісних та професійних особливостей кандидатів на посаду.
2. Первинний відбір кандидатів, що включає попередню співбесіду з претендентами на посаду, аналіз резюме та рекомендацій від попередніх роботодавців. При доборі персоналу необхідно використовувати сучасні інформаційні джерела попередньої оцінки кандидатів; розробити

рекомендації та стандартизований бланк для проведення телефонного інтерв'ю.

Проведення особистої співбесіди можна здійснювати за допомогою таких етапів:

- 1) при вході кандидата до кабінету пропонують сісти та розповісти про себе (як звуть, де навчався і т. п.);
 - 2) просять розповісти про освіту та мотивацію її здобуття (або не одержання) докладніше, розпитують про досвід роботи;
 - 3) просять розповісти, чому претендує на цю вакансію;
 - 4) просять прочитати текст англійською мовою та розповісти про що він;
 - 5) кандидату задається питання-кейс та просять усно його вирішити;
 - 6) кадровий працівник докладніше розповідає кандидату про особливості роботи, відповідає на наявні питання;
 - 7) після закінчення співбесіди проводиться обговорення кандидата членами комісії, за підсумками якого кожен надає власний результат щодо кандидата.
- На даному етапі необхідно розробити питання-кейси, які будуть різні для претендентів з різним досвідом роботи та критерії оцінки питань-кейсів.

3. Перевірка інформації, одержаної від кандидата на посаду.

На даному етапі перевіряється інформація з колишніх місць роботи та навчання, рекомендацій та відомостей, наведених у резюме та у стандартній формі анкети.

4. Вторинний добір кандидатів. Проводиться психодіагностика, застосовуються особисті тести, тести інтелектуальних здібностей, тест на оцінку спеціальних здібностей, продуктивності, рівня професійних знань, групові методи відбору. Для отримання цілісного психологічного портрета особи претендента на посаду необхідно застосувати батарею психологічних тестів: культурно-вільний тест на діагностику інтелекту Р. Кеттелла, рисункові тести, тести на діагностику професійної мотивації.

5. Вторинний відбір кандидатів – серія інтерв'ю з фахівцями служби персоналу, з керівниками підрозділу, у якому є вакансія, із спеціально

створеною комісією. На даному етапі необхідно розробити єдиний оціночний лист для результатів процесу відбору посаду.

6. Ухвалення рішення про прийом на роботу.

Внаслідок застосування запропонованої технології відбору персоналу в організаціях було досягнуто такі позитивні результати:

1. Зниження суб'єктивності при ухваленні рішення щодо кандидата;
2. Зниження стомлюваності менеджерів, які проводять співбесіду та тестування кандидатів на посаду, а також інших членів комісії, які беруть участь у проведенні етапу;
3. Відсутність ризику втрати основних критеріїв, за якими проводиться оцінка кандидата.
4. Зменшення кількості труднощів, що виникають у кандидатів, які претендують на будь-які вакансії компанії, при заповненні анкети, анкета кандидата є єдиним обов'язковим документом у компанії.
5. Забезпечення безперервності процесу відбору персоналу у разі відсутності співробітника компанії, який зазвичай проводить той чи інший етап;
6. Зменшення часу, необхідного навчання співробітника, який раніше не брав участь у процесі відбору персоналу.

Таким чином, запропоновано та обґрунтовано заходи, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності процесу відбору персоналу організації. Запропонована технологія призведе до більш успішного закриття вакансій, виявиться корисною адаптації зовнішніх і внутрішніх джерел пошуку кандидатів для підбору власного персоналу. Технологію відбору персоналу можна рекомендувати фахівцям з кадрів, HR-менеджерам. Пропонована технологія відбору персоналу дозволить суттєво підвищити надійність процедури відбору кадрів, що, у свою черга, допоможе скоротити відсоток звільнень персоналу після випробувального терміну, а також сприятиме підвищенню якості виконання робіт працівниками.

3.2. Удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

Аналіз другого розділу показав, що на досліджуваному підприємстві необхідно покращити систему стимулювання персоналу, а саме нематеріальну його складову. Також існує необхідність надати рекомендації щодо з удосконалення програми розвитку персоналу.

Завданнями розроблення програми розвитку персоналу в організації є підбір кадрів, професійна адаптація персоналу, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, формування кадрового резерву; кар'єрне зростання персоналу.

З проведеного аналізу системи розвитку персоналу Державного авіаційного підприємства, необхідно:

- покращити роботу з персоналом, прийнявши нову штатну одиницю – менеджера з персоналу;
- удосконалити методику мотиваційної системи на підприємстві;
- розширити та вдосконалити кадровий резерв.

Для цього необхідно залучити кваліфікованого фахівця у галузі кадрового менеджменту.

Кадровий фахівець повинен проводити:

- оптимізацію системи матеріального заохочення персоналу;
- соціально – психологічну діагностику колективу;
- аналіз та регулювання групових відносин;
- дослідження виробничих та соціальних конфліктів;
- керувати зайнятістю;
- оцінку та підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- планування та контроль ділової кар'єри;

- професійну та соціально – психологічну адаптацію працівників та ін.

Функціонування цього відділу підвищить ефективність роботи та системи управління. Рівень мотивації в організації суттєво зросте, що призведе до підвищення ефективності роботи підприємства.

Під час пошуку джерел залучення персоналу слід розглядати як внутрішньоорганізаційне, так і зовнішнє джерело із залучення персоналу. В цілому внутрішньоорганізаційне залучення слід вважати найкращим, тому що зміцнюється переконаність у тому, що навчати своїх краще ніж залучати із зовні.

В системі розвитку персоналу на підприємстві були виявлено такі недоліки:

- відсутній комплексний документ, що регламентує організацію професійного розвитку щодо організації роботи з навчання всіх категорій персоналу;
- відсутні чіткі критерії оцінки персоналу під час відбору у кадровий резерв та висування на конкретну посаду;
- відсутні документи, які регламентують професійний розвиток персоналу у частині кадрового резерву.

Розроблено заходи, які дозволять мінімізувати перелічені недоліки та підвищити ефективність роботи з розвитку персоналу, наведені в табл. 3.1.

У таблиці викладено недоліки галузі розвитку персоналу в даній організації, виявлені в ході дослідження, пропонуються заходи щодо їх усунення, а також документаційне забезпечення запропонованих заходів.

Таблиця 3.1. – Перелік заходів з удосконалення системи розвитку персоналу.

Недоліки роботи з професійного розвитку персоналу	Заходи, що пропонується	Документаційне забезпечення заходів
Відсутній комплексний документ, регламентуючий професійний розвиток у частині навчання всіх категорій персоналу	Допрацювати та затвердити Положення про навчання персоналу	Проект Положення про навчання персоналу
Відсутні документи, що регламентують професійний розвиток персоналу в частині кадрового резерву	Розробити та затвердити Положення з кадрового резерву	Проект Положення про кадровий резерв
Відсутність чітких критеріїв оцінки персоналу при відборі кадрового резерву та висуванні на конкретну посаду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити профілі компетенцій з ключовими посадами організації; 2. Доопрацювати та затвердити Правила з оцінки рівнів компетенції при зарахуванні до резерву та кар'єрному просуванні 3. Розробити та затвердити положення за описом рівнів розвитку всіх компетенцій, що входять до склад моделі компетенції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Профілі компетенцій для посад: менеджера з персоналу, провідного спеціаліста та начальника відділу кадрів та начальника відділу документаційного обслуговування 2. Проект Правил з оцінки рівнів компетенцій у організації; 3. Документ щодо опису рівнів розвитку компетенцій: «Орієнтації на результат», "Ухвалення рішень"

Робота з підготовки резерву кадрів спрямовано на забезпечення якісної та інтенсивної підготовки кожного фахівця з резерву до самостійної діяльності на високому рівні. Менеджер з персоналу складає індивідуальний план. В індивідуальному плані передбачаються конкретні заходи, що забезпечують придбання фахівцем необхідних теоретичних та практичних знань, глибше освоєння їм навичок майбутньої діяльності.

В індивідуальних планах (залежно від групи резерву) можуть бути передбачені такі форми підготовки: навчання у системі підвищення кваліфікації, отримання другої вищої та професійної освіти тощо; залучення до вирішення виробничих, технічних питань з питань профілю посади;

вивчення основ організації управління та російського законодавства; аналіз причин недоліків в організації та розробка пропозицій щодо їх усунення; стажування на посаді, на яку зараховано до резерву; тимчасове заміщення керівників на період їх відпусток, відряджень тощо.

Відділ кадрів та відділ документаційного обслуговування розробляє методичні рекомендації щодо методів та форм роботи з резервом, контролює наявність у резервістів індивідуального плану підготовки, вносить пропозиції щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом.

Методика з удосконалення системи мотивації персоналу наведена на рис 3.2.



Рисунок 3.2. – Методика з удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна» [складено автором на основі 29]

Отже, запропоновані заходи та методика системи мотивації та стимулювання персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна», будуть сприяти підвищенню ефективності праці на підприємстві.

3.3. Ефективність від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

Здійснено аналіз ефективності від запровадження заходів з удосконалення системи розвитку персоналу авіаційного підприємства, що були запропоновані нами в п.3.2.

Нами були запропоновані наступні заходи: нова штатна одиниця-менеджер з персоналу, удосконалити методику мотиваційної системи на підприємстві; розширити та вдосконалити кадровий резерв. В табл. 3.2., наведено затрати на виконання даних заходів.

Таблиця 3.2. – Затрати підприємства на виконання запропонованих заходів.

Назва заходу	Кількість, задіяних осіб	Затрати, грн
Менеджер з персоналу	1	224000
Удосконалити методику мотиваційної системи	2	4000
Розширення та вдосконалення кадрового резерву	2	2000
Разом		230000

Дані таблиці 3.2. свідчать про те, що більшість витрат потребує нова посада менеджера з персоналу 122 тис. грн. (за 1 рік). Фінансування даних заходів можна здійснити за рахунок чистого прибутку, який в 2020 р. склав 360,5 тис грн.

Розрахуємо економічну ефективність заходів шляхом поділу чистого прибутку за 2020 р на затрати виконання запропонованих заходів помножимо на 100 %

$$E = 3600500/230000 * 100 \% = 156,74 \%$$

Економічна ефективність від впровадження заходів склала 156,74 %.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були отримані наступні висновки:

Система кадрового адміністрування відіграє важливу роль в житті організації. Нами було розглянуто організацію системи кадрового адміністрування та визначено види кадрового адміністрування.

Ефективна діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від грамотна вибудованої системи управління людськими ресурсами. Система адміністрування персоналу в організації, формується за допомогою методів, технологій і стратегії розвитку, що дозволяє налагодити процес управління персоналом на підприємстві.

При грамотній побудові та використанні моделі компетенцій, вона може стати найважливішим інструментом управління персоналом на підприємствах різних форм господарювання, координуючи основні сфери управління персоналом (такі як підбір, оцінка, навчання персоналу), а також забезпечуючи міцний зв'язок стратегії управління персоналом із загальною стратегією компанії.

Фінансова діяльність підприємства свідчить, про стійку тенденцію до збільшення показників фінансової діяльності. Це говорить про те, що підприємства є прибутковим. Середовище функціонування організації можна охарактеризувати з позиції PEST- аналізу. Основними загрозами можуть бути: зміни в політичній ситуації в країні; зниження витрат на наукові дослідження; не дотримання екологічних норм щодо викидів до атмосфери під час авіаперевезень; світова Пандемія через COVID - 19 внесла корективи в усі сфери суспільного життя країн світу, що відобразилася на соціальному та економічному житті країни. Але, незважаючи, на дані окреслені загрози до можливостей можна віднести зростання екологічної відповідальності авіаперевізників, здатність реагувати швидко на технологічні зміни в середовищі організації.

Дослідження кадрового потенціалу полегшує ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з розподіленням матеріальних ресурсів на розвиток

персоналу, допомагає спланувати бюджет на програми підготовки робітників і визначити очікуваний рівень віддачі від цих інвестицій. Кадровий потенціал допомагає керівництву в визначенні кадрової політики, тобто оцінює слабкі сторони і загрози ухвалити невірні рішення підбору кадрів ззовні і кар'єрне зростання своїх працівників всередині організації. Але головна риса кадрового потенціалу для організації полягає в тому, що паралельно з оцінкою персоналу, протікає процес його безперервного розвитку.

Аналіз діючої системи мотивації та стимулювання персоналу, свідчить про те, що підприємству необхідно покращувати нематеріальні методи стимулювання персоналу (проведення корпоративних заходів свят, спортивних змагань, колективних виїздів на природу) нематеріальне стимулювання здатне значно покращити морально-психологічний клімат у колективі, сприятиме не тільки створенню сприятливої атмосфери, але й позитивно позначитися на трудовій активності працівників та підвищення їх лояльності. Матеріальну систему мотивації персоналу можна оцінити як задовільну, більшість співробітників незадоволені тим, що при запізненнях та незначних порушеннях трудової дисципліни підприємство використовує систему штрафів до своїх співробітників.

Нами була запропоновано технологію поліпшення професійного підбору кадрів в авіаційній галузі, а саме пілотів. Запропонована технологія призведе до більш успішного закриття вакансій, виявиться корисною адаптації зовнішніх і внутрішніх джерел пошуку кандидатів для підбору власного персоналу. Також дозволить суттєво підвищити надійність процедури відбору кадрів, що, у свою черга, допоможе скоротити відсоток звільнень персоналу після випробувального терміну, а також сприятиме підвищенню якості виконання робіт працівниками.

Були запропоновані заходи, що дозволять покращити систему кадрового адміністрування на підприємстві, а саме: прийом до відділу кадрів менеджера з персоналу, що буде займатися проблемами формування кадрового резерву та допомагати бухгалтерському відділу в розробці методики з удосконалення

системи мотивації та стимулювання персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна».

В роботі нами розраховано економічну ефективність від впровадження окреслених вище заходів, що склала 156,74 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / О.І. Аверіна // Нова парадигма. 2016. Випуск 115. С. 3–11.
2. Батченко Л. В. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання /Л. В. Батченко, Л. О. Гончар // Економічна теорія та історія економічної думки. -№11 (221), 2019 – С. 22-33.
3. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава, №7, 2017. – С. 31-33.
4. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії [Електронний ресурс]. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці / Київ: МУФ, –2018, –9с. – Режим доступу: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf
5. Годянець М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годянець/ /Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект ХХІ №3, 2017. – С. 74-79.
6. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики / О. Губа // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2016. – №2. – С. 284-293.
7. Дейнека К.А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства / К. А. Дейнека // Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали ІІ Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. –С.18-21.
8. Денисенко М. П. Управління персоналу на підприємстві / М.П. Денисенко, Л.В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. - №7, 2017. – С. 55-57.

9. Державне авіаційне підприємство «Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.dus.gov.ua/content/%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5-%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0>.
10. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). / О.П. Дяків, В. М. Островецьков. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
11. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
12. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2016. – 453 с.
14. Кузьменко О.М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // Ефективна економіка. – 2016. – №1. – С.52-58
15. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом / О. В. Кушнерик // Підприємство та інновації. – № 12. – 2021. – С. 125-129.
16. Липич Л. Г. Інтерфейс понять «компетенція» та «кваліфікація» / Л.Г. Липич, М. А. Кушнір, О. А. Хілуха // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – № 3. – С. 151-159
17. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / А.В. Лобза, і. С. Гузь // Молодий вчений. – 2018. - № 1. – С. 510-513.

- 18.Мацокін А. Управління по компетенціям [Електронний ресурс]. / А. Мацокін. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45465.html>
- 19.Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица «Актуальні проблеми економіки». – 2017. – №6(84). – С. 165-168.
- 20.Організація праці менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipro.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=3755>.
- 21.Партика І. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах / І. В. Партика // Глобальні та національні проблеми економіки. – № 8 – 2015. – С. 559-561
- 22.Про державну службу України [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.2021, № 889-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- 23.Прокопова О.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства» (на матеріалах ПП «Агентство Індустріального Маркетингу») / О.О. Прокопова // Випускна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр за професійним спрямуванням 6.030601 «Менеджмент». Житомир. 2016 р.
- 24.Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія / В.Т. Лозовецька . – Київ. : 2015. – 279 с.
- 25.Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR» / Д. Саллівен . – Режим доступу : URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>.
- 26.Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград : КОД, 2012. – 215 с.

27. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства / А.О. Сидоренко, В.В. Чорній // Актуальні проблеми економіки та управління. - № 14, 2020. – С. 45-52.
28. Стець О. М. Служба управління персоналом як суб'єкт державно-службових відносин/ О. М. Стець // Право та державне управління. – № 1, том 1. – 2020 р. – С. 280-286
29. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.
30. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
31. Управління персоналом в умовах децентралізації / За загал. ред доктора наук з державного управління професора Заслуженого юриста України В.М. Олуйка – Київ, 2018. – 504 с.
32. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
33. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту [Електронний ресурс] / О. А. Шаповал. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/25.pdf
34. Японская модель менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knigosite.org/library/read/41920>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ЗАТВЕРДЖУЮ:
Генеральний директор
Державне авіаційне
підприємства «Україна»

«___» _____ 2020

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ працівників Державне авіаційне підприємство «Україна»

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Положення про преміювання працівників Державного авіаційного підприємства «Україна» (далі-Положення) вводиться для стимулювання ефективного виконання функцій і завдань, визначених Статутом підприємства, чинним законодавством України та з метою матеріального заохочення працівників, які залучені до роботи в Державному авіаційному підприємстві «Україна».

II. ДЖЕРЕЛА І РОЗМІР КОШТІВ, ЩО НАПРАВЛЯЮТЬСЯ НА ПРЕМІЮВАННЯ

2.1. Премія за основні результати роботи виплачується в межах затвердженого підприємством у складі кошторису фонду оплати праці і входить до витрат підприємства.

2.2. Розмір коштів, що направляються щомісяця на преміювання, визначається виходячи з фонду заробітної плати працівників за штатним розписом (за виключенням вакантних посад) за посадовими окладами.

2.3. За своєчасне і якісне виконання працівниками підприємства функціональних завдань та посадових обов'язків, а також за виконання планових показників діяльності підприємства премія нараховується щомісяця відповідно до наказу по підприємству.

III. УМОВИ, ПОКАЗНИКИ І РОЗМІРИ ПРЕМІЮВАННЯ

3.1 Умови, показники і розміри преміювання призначені для оцінки досягнутого рівня діяльності підприємства в цілому, його структурних підрозділів та індивідуально кожного працівника.

3.2. Обов'язковою умовою преміювання усіх працівників є забезпечення виконання показників плану роботи підприємства у звітному місяці та сумлінного додержання трудової дисципліни, своєчасного і точного виконання розпоряджень і вказівок керівництва та своїх функціональних обов'язків, визначених посадовою інструкцією.

3.3. Для кожного структурного підрозділу генеральний директор, за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, затверджують основні показники (не менше двох), які найповніше характеризують специфіку і виконання визначених функцій і поставлених завдань відповідних відділів.

Перелік обов'язкових показників кожного структурного підрозділу і працівників зокрема, що визначають умови преміювання, викладені в додатках до положення.

Конкретний розмір премії за виконання відповідними структурними підрозділами кожного основного показника визначається в межах граничного розміру премії, передбаченого цим Положенням.

IV. ПОРЯДОК ПРЕМІЮВАННЯ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПРЕМІЙ

4.1. Максимальний розмір премії працівнику підприємства за результати роботи не може перевищувати розміру, встановленого наказом про преміювання по підприємству.

4.2. Конкретний розмір премії працівникам підприємства визначається генеральним директором, виходячи з виконання обов'язкової умови преміювання, основних показників і показників преміювання відповідного структурного підрозділу.

Директор має право за узгодженням з профспілковим комітетом впроваджувати колективну форму преміювання працівників структурних підрозділів у межах коштів, які визначаються пунктом 2.2 цього Положення. При введенні колективного преміювання індивідуальне не застосовується.

У разі застосування колективного преміювання працівників рішення про конкретний розмір премії заступникам керівника та начальникам структурних підрозділів приймає генеральний директор.

4.3. Премія виплачується після виданого наказу по підприємству.

4.4. Премії працівникам нараховуються щомісяця за фактично відпрацьований час на фактичний заробіток з урахуванням надбавок і доплат з розрахунку на квартал. У фактично відпрацьований час не включаються дні тимчасової непрацездатності, дні перебування у щорічних відпустках, додаткових та соціальних відпустках відповідно до Закону України "Про відпустки" (крім відпустки, передбаченої статтею 19 цього закону), а також відпустках без збереження заробітної плати.

4.5. Працівникам, які працювали неповний місяць у зв'язку з призовом на військову службу до Збройних Сил України, переведенням на іншу роботу, вступом до навчального закладу, виходом на пенсію, звільненням за скороченням штатів і з інших поважних причин, виплата премії проводиться за фактично відпрацьований час у розрахунковому періоді.

Питання про преміювання працівників, які звільнилися за власним бажанням без поважних причин, розглядається в кожному окремому випадку залежно від результатів їх роботи в академії.

4.6. Керівники та працівники академії не преміюються або преміюються частково за наявності зафіксованих у встановленому порядку грубих порушень у роботі. Вид порушень, розмір, визначений у відсотках непреміювання або часткового преміювання, наведено в переліку, що додається до положення.

Визначається такий порядок фіксації допущеного працівником порушення:

Безпосередній керівник, якому підпорядкований працівник або керівник (його заступник) в штатному розписі якого є даний працівник, складає акт з зазначенням порушення, яке вчинив працівник у формулюванні визначеного переліком і дає для ознайомлення та підпису особі, що вчинила таке порушення. Якщо працівник відмовляється підписати акт, то посадова особа в присутності двох запрошених осіб робить відмітку в акті і ставить свій підпис та підписи осіб, в присутності яких оголошено акт.

На підставі акта керівник підрозділу подає службову записку на ім'я генерального директора, в якій викладає суть порушення та пропозиції щодо не преміювання працівника в межах розміру визначеного переліком за дане порушення та термін, на який доцільно вжити цей захід.

Працівники, які допустили прогул чи повну неявку на роботу у нетверезому стані, стані наркотичного або токсичного сп'яніння, не преміюються на строк, що зазначений в наказі.

Факт алкогольного або наркотичного сп'яніння стверджується довідкою медичної установи, що провела медичний огляд працівника. Медична довідка є підставою для подання керівником підрозділу відповідної службової записки на ім'я генерального директора підприємства.

Рішення про не преміювання або преміювання частково оформляється наказом генерального директора або особи, що виконує його обов'язки.

4.7. Премія за основні результати роботи враховується при обчисленні середнього заробітку для оплати відпустки, компенсації за невикористану відпустку, допомоги у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, розрахунках розміру пенсій і в інших випадках обчислення середнього заробітку відповідно до чинного законодавства.

V. ПРЕМІЮВАННЯ ЗА ВИКОНАННЯ ОСОБЛИВО ВАЖЛИВИХ ЗАВДАНЬ І РОБІТ

5.1. Працівники Державного авіаційного підприємства «Україна» можуть бути премійовані за якісне виконання особливо важливих робіт.

Необхідність виконання цих робіт оформляється наказом із зазначенням термінів виконання.

5.2. Підставою для такого преміювання є довідка про виконання робіт, підтверджена керівником структурного підрозділу, із визначенням учасників виконання та пропозиціями щодо розміру преміювання.

5.3. Премія виплачується, в межах затвердженого фонду оплати праці, за наказом генерального директора підприємства чи його заступника (у разі відсутності керівника) у розмірі, що не перевищує посадового окладу (тарифної ставки) працівника.

5.4. Премії за виконання особливо важливих робіт відносяться відповідно до Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" на витрати підприємства, мають одноразовий характер і не входять до загального розміру преміювання за основні результати роботи.

Дане Положення розроблене у відповідності до кодексу Законів про працю України та інших чинних нормативних актів.

Головний бухгалтер

підпис

П.І.Б.

Провідний фахівець
відділу кадрів

підпис

П.І.Б.

Юрисконсульт

підпис

П.І.Б.

**УМОВИ,
диференційовані показники встановлення і розміри виплати
матеріальної винагороди за ефективне управління державним майном
керівникам Державного авіаційного підприємства «Україна»**

Диференційовані показники встановлення матеріальної винагороди	Розмір матеріальної винагороди (кратність посадових окладів)	Умови виплати матеріальної винагороди
<p>1. Зростання показника “чистий прибуток” порівняно з минулим роком: до 10% включно більше ніж 10% до 20% включно більше ніж 20%</p>	<p style="text-align: center;">1 3 5</p>	<p>Виплата матеріальної винагороди керівнику підприємства здійснюється за таких умов: виконання планових показників фінансового плану та контракту, при цьому нульовий результат чистого прибутку не є показником прибутковості діяльності підприємства; відсутність простроченої заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства; відсутність простроченої кредиторської заборгованості; своєчасність сплати податків та інших обов'язкових зборів; відсутність узгоджених штрафних санкцій до підприємства з боку фіскальних органів;</p>
<p>2. Зменшення дебіторської заборгованості (за винятком розрахунків за виданими авансами) порівняно з минулим роком: до 10% включно більше ніж 10% до 20% включно більше ніж 20%</p>	<p style="text-align: center;">1 15 2,5</p>	<p>Виплата матеріальної винагороди керівнику підприємства здійснюється за таких умов: виконання планових показників фінансового плану та контракту, при цьому нульовий результат чистого прибутку не є показником прибутковості діяльності підприємства; відсутність простроченої заборгованості з виплати заробітної плати працівникам підприємства; відсутність простроченої кредиторської заборгованості; своєчасність сплати податків та інших обов'язкових зборів; відсутність узгоджених штрафних санкцій до підприємства з боку фіскальних органів;</p>

<p>3. Зменшення кредиторської заборгованості (за винятком розрахунків за одержаними авансами) порівняно з минулим роком:</p> <p>до 10% включно більше ніж 10% до 20% включно більше ніж 20%</p>	<p>1 1,5 2,5</p>	<p>відсутність випадків травм, каліцтв, поранень, смертей працівників підприємства, пов'язаних з виконанням ними службових обов'язків; виконання всіх наказів і розпоряджень органу управління; забезпечення покращення показників діяльності підприємства порівняно з попереднім періодом; розмір винагороди не може перевищувати п'ятдесяти відсотків отриманого чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, за підсумками звітного року</p>
---	--	---