

**Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна**

Кафедра «Економіка та менеджмент»

(повна назва)

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

_____ Гненний О. М.
(підпис) (ПІБ)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

(шифр)

(назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код)

(назва)

Спеціалізація (у разі наявності) _____

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

Тема: Удосконалення менеджменту персоналу (на прикладі ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс»»)

Theme: Improving the personnel management of the concern (on the example of LLC “Company “Dniproaviaservice””)

Керівник дипломного проекту (роботи) к. е. н. доцент _____ Гненний М.В.

(посада)

(підпис)

(ПІБ)

Нормоконтролер

(підпис)

к. е. н. доцент _____

(ПІБ)к.

Гненний М.В. (посада)

Студент групи МО1922

(підпис)

_____ Мусієнко К.А.

(ПІБ)

Student

Musiienko Kateryna

(Family name)

Дніпро -2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти менеджменту персоналу підприємства	8
1.1. Аналіз наукових праць з менеджменту персоналом.....	8
1.2. Методи управління персоналом.....	16
1.3. Особливості стимулювання та мотивації персоналу в галузі.....	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи менеджменту «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»	31
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз структури, плинності персоналу підприємства.....	48
2.3 Система мотивації, атестації підприємства.....	56
2.4 SWOT-аналіз управління персоналом підприємства.....	61
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»	69
3.1. Удосконалення методів виміру мотиваційного потенціалу персоналу «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС».....	69
3.2. Визначення напрямків стимулювання персоналу «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС» методом аналізу ієрархій (метод Сааті).....	76
3.3. Оцінювання результатів діяльності персоналу (за Грейдом).....	87
ВИСНОВОК	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність. Ефективна діяльність підприємства неможлива без якісно налагодженої системи менеджменту персоналу. Загострення конкурентної боротьби невизначеність, динамічність зовнішнього середовища впливає на діяльність підприємства в ринковому середовищі. Такий стан економіки зумовлює потребу в розробленні принципово нових підходів та методів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Проблеми управління персоналом як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств постійно привертають увагу вчених. Вагомий внесок у розвиток менеджменту персоналу внесли закордонні вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед українських науковців ці питання досліджували С.І. Бандура, Д.П. Богиня, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, О.М., Г.В. Щекін, які розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні підходи до управління персоналом;
- дослідити управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- розкрити методи та технології формування системи управління персоналом організації;
- визначити та охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність управління персоналом організації;
- здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства
- розглянути організаційні та економічні Характеристики системи управ-

ління персоналом організації;

- проаналізувати ефективність персоналу організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ "КОМПАНІЯ "ДНІПРОАВІАСЕРВІС"

Предмет дослідження – сукупність принципів, методів та практичних заasad управління персоналом ТОВ "КОМПАНІЯ "ДНІПРОАВІАСЕРВІС".

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних **наукових методів**. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства ТОВ "КОМПАНІЯ "ДНІПРОАВІАСЕРВІС".

Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком сучасного підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами,

що спеціалізуються на авіаперевезеннях.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним транспортним підприємствам ефективно формувати систему управління персоналу завдяки застосування креативних методів у роботі з персоналом, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження. Дістало подальший розвиток теоретико-методичні та практичні рекомендації з удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу транспортного підприємства на основі застосування сучасного методу попарних порівнянь (методу Сааті) та розрахунку опалати праці на основі грейдінгу, яка дозволить оптимізувати систему оплати праці, провести оцінювання працівників щодо відповідності займаним посадам, створити додаткові умови для кар'єрного росту.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані організаційно-економічні заходи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства з використанням інструментарію сучасних методів Сааті та грейдування оплати праці можуть бути використані суб'єктами підприємництва для удосконалення системи менеджменту персоналу, підвищення ефективності прийняття управлінських та фінансових рішень з метою отримання позитивного фінансового результату виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналіз наукових праць з менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу є важливий і соціально значущий фактор; це дуже складний і багатогранний предмет. Аналізуючи наукову літературу можливо відмітити, що існують приклади різних трактувань терміну управління персоналом. У працях видатних українських та закордонних науковців представлено багато визначень цього терміну, в таб. 1.1 представлено деякі з них.

Заходи з управління персоналом не завжди підпорядковуються місії та цілям діяльності транспортних підприємств та недостатньо поєднанні з потребами й інтересами працівників. Їх налагодження з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників повинні бути направлені на особистість, поліпшення якості життя й економічного добробуту людей та забезпечення належної віддачі наявних виробничих ресурсів [1].

Потреба в удосконаленні менеджменту персоналу обумовлена і швидкими змінами в сфері економіки і відповідно до вимог сектору праці з врахуванням інновації та інформатизації, інноваційного розвитку промисловості підвищенням ролі особливих тактичних та оперативних функцій робітників, необхідністю постійного оновлення існуючих знань і безперервного підвищення кваліфікації.

Віддаючи належне працям учених, які досліджують особливості менеджменту персоналу, зазначимо, що ряд питань потребують додаткового висвітлення.

В таблиці 1.1. представлено ряд визначень поняття «управління персоналом» від різних авторів, як науковців так і практиків в галузі менеджменту персоналу.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними науковцями

Автори	Визначення
1	2
Балабанова Л. В [1]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Барановська Т.І. [2]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Виноградський М. Д. [3]	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних <i>цілей</i> : підвищення ефективності діяльності організації; підвищення якості трудового життя персоналу.
Кібанов А. Я. [4]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Ліненко А. В. [5]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Галушко В.П. [6]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Герасименко О. [7]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Ці визначення мають багато відмінностей, вони належать до різних аспектів управління персоналом: деякі автори визначають, що управління персоналом - це частина управління, самостійної діяльності і навіть спеціальна наука; інші кажуть, що це сукупність процедур, методів та заходів управління.

Основна суть управління персоналом полягає в тому, що працівники розг-

лядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку необхідно активно розвивати, вдосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних та вітчизняних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом - створення, розвиток та впровадження з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства [4].

З цієї точки зору управління персоналом - це сукупність принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників компанії, які реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків та видів діяльності. У цьому контексті виходить, що управління персоналом - це система організації, процесу та структури, що дозволяє визначити управління персоналом як цілісну систему та як діяльність, що забезпечує необхідну кількість працівників необхідною компетентністю [4].

Початковим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи.

Для різних організацій цілі систем управління персоналом різняться залежно від характеру організації, обсягів виробництва, стратегічних цілей тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналу, їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. На рисунку 1.1 показана структура цілей системи управління персоналом організації.

Розглядаючи набір організаційних цілей, ми можемо виділити такі категорії організаційних цілей [7]:

- економічні (усі цілі спрямовані на досягнення збільшення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (із збільшенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційні та виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання запланованого рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завданнями системи управління персоналом, в свою чергу, є [7]:

- забезпечення компанії кваліфікованими працівниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток позитивних особистісних навичок у колективі;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників.

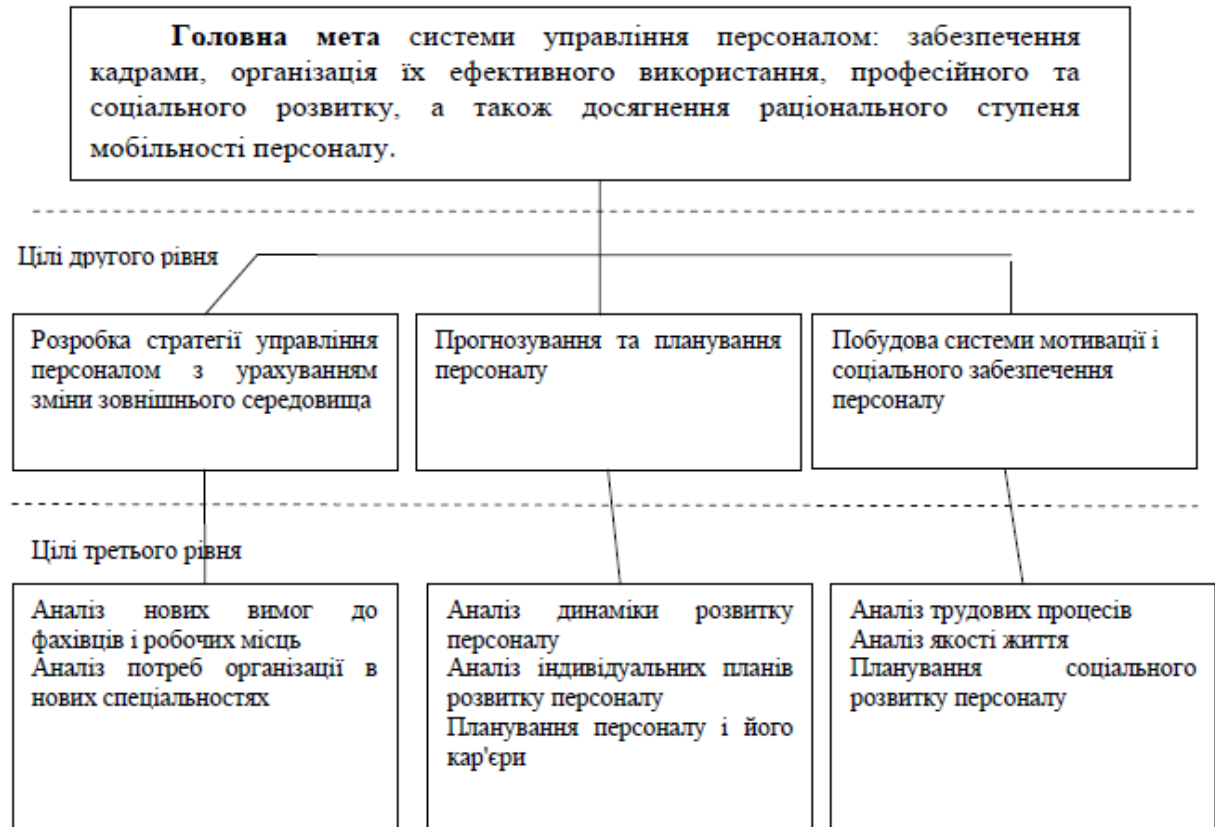


Рис.1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації

Цілі управління персоналом досягаються виконанням загальних та спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) виконують усі менеджери в межах повноважень, покладених на кожного. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні підрозділи відповідно до своїх функціональних обов'язків [9].

Таким чином, функції управління персоналом - це основні напрямки цієї діяльності, орієнтовані на задоволення конкретних потреб організації. Список основних функцій та відповідних завдань, за допомогою яких відбувається реалізація цілей, наведено в таблиці 1.1.

лізація зазначених функцій у узагальненому вигляді, наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Функції управління персоналом

Джерело: [10]

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	2	3
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	- планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення персоналом»	- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; - розробка інструментарію забезпечення потреби в персоналі; - добір персоналу, його ділова оцінка.
3	Функція «використання персоналу»	- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; - виробнича соціалізація; - уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; - забезпечення безпеки праці; - вивільнення персоналу.
4	Функція «розвиток персоналу»	- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; - організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; - управління конфліктами; - використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	- правове регулювання трудових взаємин; - облік і статистика персоналу; - інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Управління персоналом у структурі сучасного управління можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному плані управління персоналом охоплює всіх працівників та всі підрозділи в організації, які відповідають за роботу з персоналом.

Структура сучасного управління враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління [11] (рис. 1.2).



Рис.1.2. - Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту Джерело: [11]

Отже, управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу [12].

Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом [12]

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу - Підбір, оцінювання і навчання персоналу - Організація, мотивація і адаптація працівників - Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. - Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом 		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> - організаційно-розпорядчі; - економічні; - соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Організаційно-функціональна модель управління персоналом демонструє, що управління персоналом виступає як системою організації, і як процес, і як структура [13]. У цьому контексті можна зробити висновок, що управління персоналом у структурі сучасного управління - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як ряд взаємозалежних напрямків та видів діяльності .

Ефективність управління на підприємстві багато в чому залежить від якості діючої системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних підрозділів підприємства, галузевих органів та центральних органів виконавчої влади, вона охоплює ряд функціональних підсистем [13].

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві представлені на рис.1.3.

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом 		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> • організаційно-розпорядчі; • економічні; • соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Рис.1.3. - Функціональні підсистеми управління персоналом
Джерело: [15].

Найбільший успіх управління досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом координуються в часі та просторі та застосовуються одночасно.

У сучасній науці та практиці управління відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей у галузі управління персоналом як ключового та стратегічного ресурсу бізнес-організацій (табл. 1.4). Важливою особливістю сучасного управління є єдиний і всебічний вплив на весь персонал в цілому [15]. У зв'язку з цим розробляється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом у загальну систему управління, пов'язує його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, поліпшенням якості тощо.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в умовах ринкової економіки, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід до управління персоналом, намагаючись всебічно охопити різні сфери, аспекти, функції, що, в свою чергу, забезпечує органічний зв'язок між трудовою політикою

та перспективні плани організації [16].

Таблиця 1.4.

Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту [18]

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Таким чином можливо зробити висновок, що – це специфічна діяльність, яка є важливою функціональною сферою в кожній компанії, незалежно від форми власності та виду діяльності, і є потенціалом для подальшого удосконалення її роботи.

1.2. Методи управління персоналом

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється із застосуванням різних методів (способів) впливу на працівників. Методи управління – це способи впливу на персонал для досягнення певних цілей управління, необхідних для функціонування компанії в цілому [17].

Слід мати на увазі, що на практиці існують різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури показує, що залежно від характеру впливу людини вітчизняні вчені виділяють такі методи, як [17]:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням конкретних потреб працівника;
- методи інформування, які передбачають передачу інформації працівникові, що дозволить йому побудувати власну організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему людських цінностей;
- методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозі або застосуванні санкцій.

Наука і практика управління розробили три групи методів управління персоналом організації (рис. 1.4) [17].

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ		
АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
<ul style="list-style-type: none"> - Ієрархія управління - Персональна залежність - Вузька спеціалізація - Виконання - Зовнішній контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Авторитет з використанням матеріальних стимулів - Мотивація - Групова діяльність - Ініціатива - Колективний контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство та партнерство - Прихильність - Віртуальна або мережева організація - Творчість - Самоконтроль

Рис. 1.4. Особливості методів управління персоналом

Основою адміністративних або організаційно-адміністративних методів є використання державних та регуляторних засобів зайнятості. Зазвичай реалізується у формі наказів, розпоряджень, інструкцій і орієнтована на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності трудової дисципліни, бажання працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий ефект - слід дотримуватися будь-якого розпорядження чи розпорядження керівництва [20].

Економічні методи включають усі методи матеріального стимулювання

персоналу. Основним економічним методом є заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система стимулювання за якість роботи та її ефективність, система покарань у вигляді відрахувань та штрафів. До цієї ж групи входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата їжі, проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування в матеріальне стимулювання повинно мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи [20].

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Одним з найважливіших результатів застосування психологічних методів є мінімізація особистих конфліктів. Крім того, з їх допомогою ви можете керувати кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі іміджу ідеального працівника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, визначити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти [21].

Розглядаючи більш докладно зміст і характер методів, слід мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються безпосереднім характером впливу; вони є обов'язковими для виконання, не дозволяють працівникам вибирати та накладати санкції за невиконання. Економічні та соціально - психологічні методи мають опосередкований характер впливу, відсутність чітко визначеного часу та необхідність цього впливу. Вони дозволяють у певних межах свобода вибору та поведінки особистості значною мірою залежить від індивідуальних особливостей працівників. Важко встановити точну силу та кінцевий ефект цих методів, але загалом ці методи управління, особливо економічні, посідають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи фундаментом управлінського впливу [22].

Технологія управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує особливу систему методів, прийомів і цілей.

Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, сфери застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі управління персоналом. За його словами, техноло-

гії управління персоналом можна розділити на чотири великі групи (табл. 1.5) [22].

Таблиця 1.5.

Технології управління персоналом Джерело:[23]

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань..
Професійні.	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Вибір технології управління персоналом повинен базуватися на розумінні того, якими ресурсами володіє компанія та які основні завдання. Експерти рекомендують використовувати на практиці кілька технологій для підвищення ефективності управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів у галузі підбору персоналу допомагає більш точно визначити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів [23].

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації за рахунок використання працівників за принципом економічних витрат обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найвигіднішому співвідношенні між результатом роботи та масштабами її використання (продуктивністю) і, відповідно, при найбільш вигідному співвідношенні між результатом роботи персоналу та витратами на персонал (ефективність роботи) [24].

Традиційний підхід до економічної ефективності в галузі управління персоналом аналізує співвідношення показників роботи персоналу та витрат на персонал (рис. 1.5) [25].



Рис.1.5 - Фактори впливу на ефективність у сфері управління персоналом
Джерело: складено автором на основі [12]

Фактори ефективності управління персоналом можуть бути потужним важелем підвищення ефективності всього процесу управління. В контексті проблеми порівняння витрат праці та продуктивності праці має бути визначена економічна ефективність, перш за все необхідно з'ясувати, що слід оцінювати [18]:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально пі-

дібраного, навченого та мотивованого персоналу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;

- досягнення цілей, поставлених для управління персоналом, з мінімальними витратами;

- вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують ефективність процесу управління.

Однак неможливо визначити ефективність управління персоналом лише шляхом порівняння певних показників, оскільки для цього нам потрібні критерії, і їх вибір залежить від вихідної точки (діяльності конкретного працівника, результатів діяльності чи характеристик колективу як цілий) [25].

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найбільш точне вимірювання якості персоналу та віддачі, яку компанія має від персоналу.

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найбільш точне вимірювання якості персоналу та віддачі, яку компанія має від персоналу [26].

Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що найкращою та стабільною буде не та компанія, де персонал повинен постійно нарощувати виробництво, а де персонал створює найбільш комфортні та прийнятні умови праці, тому він починає прагнути подякувати своїй компанії за найкорисніша робота. і відданість [27].

Вивчення наукової літератури в галузі управління дозволило нам визначити, що управління персоналом в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх консолідацію на підприємстві для максимізації віддачі [27].

На сьогоднішній день не існує єдиного методу оцінки ефективності управління персоналом.

Що стосується різноманітності систем управління персоналом, єдиний підхід до оцінки їх ефективності повинен включати загальні параметри для всіх систем.

Таким чином можливо підкреслити, що система менеджменту персоналу з основою структури управління персоналом організації, так як дозволяє впровадити основне управлінське завдання - ефективність діяльності. Якість системи управління персоналом прямо пропорційно впливає на загальну систему менеджменту компанії.

1.3. Особливості стимулювання та мотивації персоналу в галузі

Все частіше управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, здатною підвищити її ефективність і продуктивність.

Щоб описати це, ми можемо процитувати Джона Сторі, який сказав, що управління людськими ресурсами - це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного залучення кваліфікованих та лояльних працівників із використанням всебічного набору культурних, структурних та кадрових методів. . " . [23].

Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті компанії, які орієнтуються на людські ресурси та управління ними.

Мистецтво управління полягає у тому, щоб знайти саме ті підходи та методи, які забезпечували б бажаний хід подій на підприємстві та підштовхували його працівників до активної роботи. В таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою управління, яка сприяє підвищенню ефективності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань та принципів управління трудовими ресурсами.

Кдри підприємства є специфічним та складним видом виробничих ресурсів, що необхідні підприємству для здійснення виробничої діяльності. Праця персоналу на пряму впливає на загальні економічні показники діяльності підприємства. Створенням відповідних умов праці для персоналу можливо досягти підвищення продуктивної діяльності організації.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві

може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності [24].

У економічній літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною силою в різних напрямках.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [24].

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні.

Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці [24].

Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);

- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непряма мотивація.

Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи співробітника. Однак, враховуються не тільки результати праці, а також береться до уваги і кваліфікація робітника, досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд.

Система не є принципово новою для українських підприємств та установ. Схожі в деяких моментах на грейд тарифні сітки радянських часів, які досі існують в Україні. Однак, якщо раніше категорія тарифного розряду використовувалася тільки для оплати, то грейд можна використовувати для оцінки ефективності роботи персоналу, для надання пільг та привілеїв, які надаються тим робітникам, чії посади відносяться до певного грейд. Дану систему краще застосовувати у великих компаніях, холдингах, в компаніях, які займаються як виробництвом, так і інтелектуальною діяльністю, на фірмах, в яких співробітники виконують схожу, але різну за значенням роботу. Відмінності між тарифною системою та системою грейдів наведено в таблиці 1.7. [28].

Система грейдів вирішує важливі завдання, на деяких з них ми зупинимось нижче. Застосування грейдів передбачає чесність і прозорість в оплаті праці. На суму заробітної плати не впливає суб'єктивна оцінка керівника. Система недопускає ситуацій, в яких працівники, які перебувають на однакових посадах і здійснюють схожу роботу, отримують різну заробітну плату.

Таблиця 1.7.

Відмінності між тарифною системою та системою грейдів [28]

Тарифна система	Система грейдів
<p>Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.</p> <p>Посади розміщуються по принципу наростання.</p> <p>Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти.</p> <p>Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця)</p>	<p>Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.</p> <p>Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку.</p> <p>Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах.</p> <p>Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства.</p> <p>Допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.</p> <p>Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.</p>

Залежно від напрямку роботи фірми та її діяльності формується справедлива оцінка дій працівника, як коефіцієнт корисної дії в конкретній компанії. При такій оцінці всі співробітники розуміють, яке місце займає його праця в службовій ієрархії, як і в якій мірі його діяльність впливає на успішність компанії, яка перспектива кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати [29].

Легкість сприйняття і логічність такої системи оплати праці дає можливість того, що всі працівники розуміють, які саме фактори визначають необхідний ранг посади і які їхні дії впливають на рівень заробітної плати.

На підприємстві існують посади, які мають вищий рівень ефективності і беруть на себе більшу відповідальність. Тому необхідно виділяти більше ресурсів на підбір, адаптацію, оцінку і мотивацію персоналу на дану посаду. І навпаки, є можливість економити ресурси, якщо посада не потребує цих факторів. Така інформація є досить корисною для управлінського обліку, адже дає можливість адміністративному відділу оптимізувати свої витрати.

Також система є основним джерелом для розробки програм навчання персоналу в компанії, виявлення найбільш результативних методів навчання, що дозволяють формувати ключові професійні знання, навички та особистісні якості, необхідні для переходу працівників в більш високий грейд [30].

Система ранжирування посад сприяє не тільки кар'єрному розвитку, а й пошуку необхідного персоналу на нову посаду. Передбачувані функціональні обов'язки працівника певної посади можуть значно відрізнятися в різних компаніях. Відповідно, це буде впливати на вимоги до працівника, які включаються до анкети, і процедуру проведення інтерв'ювання та тестування кандидатів на необхідні посади.

Все це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок залучення до співпраці фахівців високого рівня, топ-менеджерів, підвищення керованості персоналу і "прозорості" організації для інвесторів, що збільшує її капіталізацію. [30]

По мірі того як з'являються проблеми в системі оплати праці, було запропоновано різні варіанти даної системи. Наприклад Д. Коулом було запропоновано принципи системи грейдуння.

Хоча метою методу Хея [31] було ранжування посад і видів трудової діяльності відповідно до різних факторів, вважалось, що посадові інструкції менеджерів середньої і вищої ланки надзвичайно важко описати в письмовій формі, а тим більше оцінити їх кількісно. Вагомим внеском компанії Хея в розвиток системи грейдуння було те, що вона представила на ринок метод оцінки і ранжирування посад фахівців і управлінського персоналу (Рис. 1.6.).

Цікавим є те, що для кожного підприємства система грейдів розробляється індивідуально. Така система є унікальною і розробляється з урахуванням всіх особливостей. Тому той факт, що в кожного вченого існувала своя методика побудови грейдів є цілком зрозумілим. І до нашого часу ця відмінність збереглася.

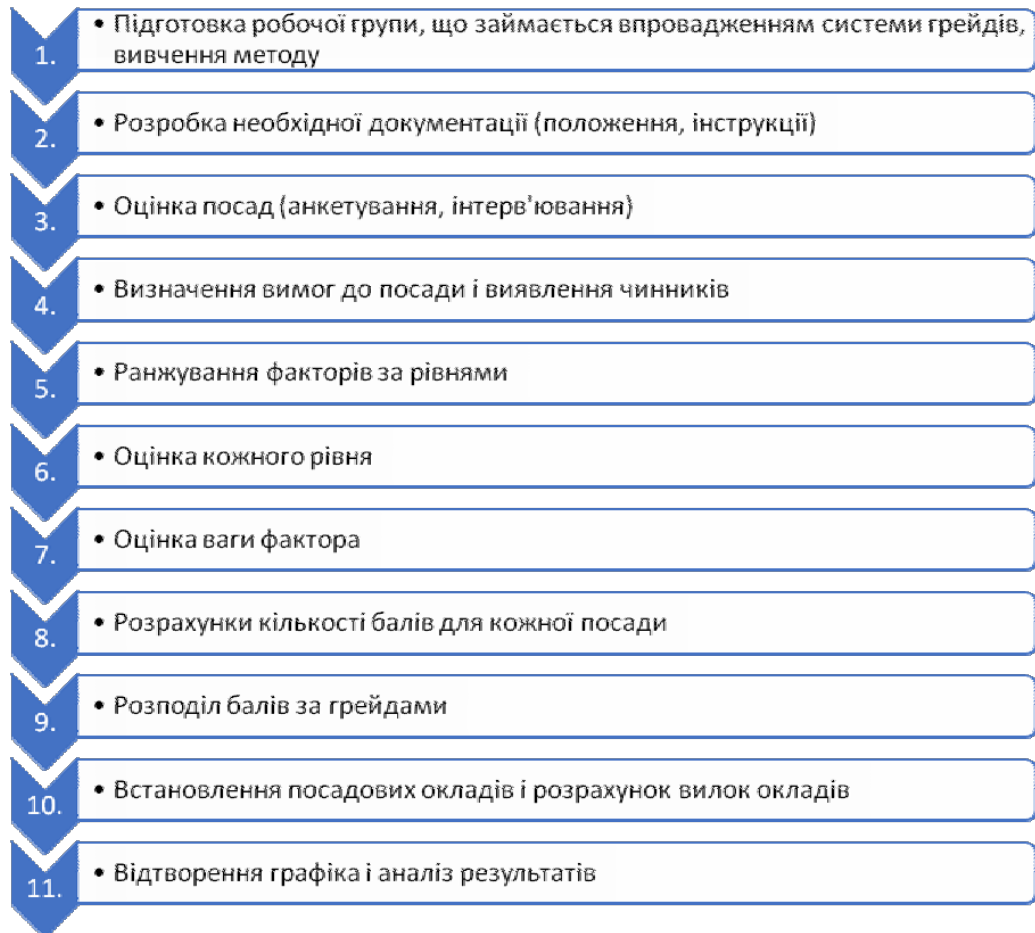


Рис. 1.6. Етапи впровадження грейдової системи за методом Е.Хея [30]

Система оплати праці за грейдамаи уперше була запропонована консалтинговою компанією «Нау Group» у 50-х рр. минулого сторіччя. Так відома американська компанія використовує три групи факторів: знання та вміння, вирішення проблем та відповідальність. Кожен фактор в свою чергу включає кілька підфакторів. Наприклад, фактор «знання та вміння» включає професійні, управлінські знання і рівень комунікації. Кожен підфактор має різну кількість рівнів оцінювання. Цей метод ґрунтується на тому, що будь-яка трудова діяльність має три етапи: вхід, процес і вихід (результат), відповідно і метод оцінювання посад має ураховувати це [30].

Зараз ця система використовується у провідних компаніях більш ніж со- рока країн світу. Метод Е. Хея застосовують кілька тисяч організацій, зокрема такі найбільші світові корпорації як «Kodak», «Pepsi», «IBM», «BMW». В Укра- їні положення даної системи використовують такі підприємства як «Інтертайп», Перший Український міжнародний банк, УМС, ПАТ «Стирол», ПАТ МК

«Азовсталь», ПАТ «Харцизький трубний завод», ПАТ «Павлоградвугілля», ПАТ «Краснодонвугілля» та ін. [30]

Методика міжнародної компанії «Watson Wyatt» передбачає передусім визначення категорії, до якої належать посади. Потім посади оцінюються за такими факторами: професійні знання, знання бізнесу, рівень керівництва, вирішення проблем, сфера впливу на бізнес, комунікативні навички та ін.

Кожен фактор має три рівні оцінювання: фактор А - рівні А1, А2 і А3; фактор В - рівні В1, В2 і В3 тощо.

А от на вітчизняних підприємствах для оцінювання посад використовуються різноманітні варіанти поєднання таких факторів: управління працівниками, відповідальність, досвідченість, умови праці, досвід роботи, рівень кваліфікації та ін. [30].

Перевагами методу грейдової оцінки персоналу є [32]:

- управління фондом оплати праці і полегшення системи нарахування заробітної плати;
- ефективним інструментом для визначення розміру базового окладу новій посаді;
- дає можливість проводити аналіз структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстежувати їх динаміку;
- усуває дисбаланс заробітної плати, так при "прозорості" нарахування заробітної плати відпадають ледачі і неефективності працівники, які звикли "вибивати" надбавки і доплати, і в той же час підвищується заробітна плата тих співробітників, які відіграють ключову роль в підвищенні ефективності діяльності компанії;
- оптимізує розміщення і використання трудових ресурсів.

дає можливість співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді компанії зі середньо ринковими і проводити при необхідності їх корекцію.

Але головним при грейдовій системі є мотиваційний елемент. Адже в ньому чітко і лаконічно вказані всі умови переведення працівника на вищий грейд. Тому процес підвищення в посаді для працівників стає легшим, кожен

володіє необхідною інформацією та знає, що йому необхідно зробити для цього.

Звісно, метод має і свої недоліки, адже обробка і впровадження вимагають великих фінансових затрат та передбачають багато часу від прийняття рішення до повноцінного введення в дію. Для запуску системи і перевірки її дієвості необхідна участь сторонніх організацій, консультантів і внутрішніх експертів оскільки корпоративну культуру і цінності підприємства можливо оцінити тільки суб'єктивними параметрами, з використання сторонніх осіб.

В сучасних складних умовах діяльності галузей економіки, оптимізації та реформування їх сфер діяльності, до якісних характеристик працівників висуваються значно вищі вимоги. Застосування сучасних систем мотивації та стимулювання персоналу, в тому числі і стосовно оплати праці є конче необхідним. Такими системами є метод попарних порівнянь, метод грейдування, які можуть використовуватись в організаціях незалежно від виду діяльності та забезпечуватимуть високий рівень оплати праці в залежності від реальних показників діяльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС» створене у жовтні 2005 року з метою авіапаливозабезпечення авіаційних перевезень та робіт в аеропорту Дніпропетровськ. На протязі своєї діяльності Товариство встигло зарекомендувати себе як серйозне підприємство, яке має сертифікати відповідності на виконувани послуги (паливозаправлення, наземне адміністрування в аеропорту, забезпечення обслуговування пасажирів та багажу) і уклало 89 договорів з іноземними та українськими компаніями на надання послуг в сфері паливозаправлення та хендлінгового обслуговування.

З 2013 р. у Статут підприємства було внесено нові види діяльності, що передбачають експлуатацію повітряних суден та авіаційної техніки, та діяльність, пов'язану в перевезенням пасажирів авіаційним транспортом [34]

В 2019 р. підприємство розширило обсяги робіт по заправці повітряних суден. Для цього взято в оренду склади для зберігання паливно-мастильних матеріалів та обладнання для прийому та видачі паливно-мастильних матеріалів.

В 2020 р. планується включити в перелік видів діяльності новий вид – наземне обслуговування повітряних суден.

Незважаючи на складні соціально-економічні умови, товариство цілеспрямовано рухається по шляху розвитку, чітко визначаючи цілі і завдання, які стоять перед ним, а також кошти, які необхідні для їх досягнення.

Усвідомлення важливості узгодженого і скоординованого розвитку, облік усіх аспектів та особливостей діяльності дозволяє найбільш ефективно будувати стратегію підприємства.

Так, на даний момент, встановлені наступні цілі стратегічного розвитку товариства:

1. Досягнення рівня прибутковості, що сприяє подальшому розвитку компанії.
2. Забезпечення зростання обсягів послуг.

3. Забезпечення безперебійного функціонування всіх виробничих процесів товариства.
4. Забезпечення безпеки функціонування товариства.
5. Побудова оптимальної організаційної структури товариства, спрямованої на максимізацію прибутку.
6. Забезпечення оптимального використання грошових коштів, матеріальних, трудових, земельних та інших видів ресурсів.
7. Побудова корпоративної політики і культури компанії.

Виконання поставлених цілей здійснюється, перш за все, шляхом злагодженої командної роботи та координації завдань і прикладених зусиль усіх підрозділів підприємства.

Засобами досягнення поставлених цілей є:

1. Суворе дотримання технологічних процесів при наданні послуг.
2. Використання передових технологій і методів, що сприяють підвищенню результативності та якості виробничих процесів.
3. Постійне вдосконалення розроблених процедур з обслуговування клієнтів і пунктуальне їх виконання.
4. Оперативне рішення питань і проблем, пов'язаних з наданням послуг.
5. Модернізація виробництва з метою підвищення його продуктивності та створення умов для поліпшення обслуговування пасажирів та задоволення персоналу своєю роботою.
6. Модернізація та оновлення технічної оснащеності.
7. Побудова єдиної системи взаємодії всіх бізнес-процесів структурних підрозділів товариства і клієнтів з метою надання високоякісного продукту при виконанні послуг заправки ПС, в області сервісу пасажирів і обслуговування ПС.

Засновниками товариствами є Веспаренто лімітед (Vesparento limited), Ласкренсо менеджмент ЛТД (Laskrenso management ltd), Реліш холдінгс ЛТД (Relish holdings ltd) та інші закордонні юридичні особи.

Як хендлінгова компанія, товариство виступає сполучною ланкою між компаніями і всіма службами аеропорту Дніпра. Наші фахівці беруть на себе

координацію всіх технологічних процесів і контроль якості послуг. Такий розподіл повноважень дає можливість значно економити час, забезпечувати кращу якість сервісу і добиватися спрощення документообігу.

Для здійснення своєї виробничої діяльності товариство має майно, яке включає в себе виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі товариства. Майно товариства належить йому на праві власності. Товариство є власником:

- майна, переданого йому у власність його засновниками і учасниками;
- продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;
- доходів, одержаних від господарської діяльності Товариства;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Для здійснення льотної діяльності Товариство має два орендованих повітряних суден (вертольотів).

Таблиця 2.1.

**Загальна характеристика рухомого складу
ТОВ "КОМПАНІЯ" ДНІПРОАВІАСЕРВІС»**

№ п/п	Показники	Значення	
1	Тип РС	Bell-407	Eurocopter-145
2	Рік випуску	1997	2008
3	Реєстраційний номер	UR-WAL	UR-CLL
4	Кількість пасажирських місць	5	9
5	Максимальна злітна вага, кг	2 437	3 585

На даний момент основними видами діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС» є:

- Надання послуг із забезпечення авіапаливом повітряних суден як українських, так і зарубіжних авіакомпаній в аеропорту Дніпропетровськ;
- Прийом, зберігання, підготовка до видачі, видача на заправку в паливозаправні засоби та заправлення повітряних суден авіаційним паливом;
- Наземне адміністрування в аеропорту (представницьки послуги, послуги рампагента і т.д.);

- Надання хендлінгових послуг, а саме – забезпечення обслуговування повітряних суден, пасажирів, багажу на замовлення авіакомпаній;
- Експлуатація вертольотів, здійснення технічного обслуговування вертольотів, управління підтриманням льотної придатності ПС.

Діяльність Товариства спрямована на підвищення якості та культури обслуговування пасажирів, літаків та екіпажу, які виконують рейси в аеропорту Дніпра. Ця діяльність забезпечується комплексом відповідних заходів:

1. Виявлення потреби в авіапаливі, необхідних для паливозабезпечення авіаційної техніки та створення запасів палива, розробка планів постачання авіапалива.
2. Своєчасне забезпечення заправлення авіапаливом рухомого складу авіакомпаній.
3. Забезпечення безпеки і регулярності польотів шляхом виконання вимог державних стандартів і нормативних документів з контролю якості авіапалива при заправленні рухомого складу, обслуговуванні пасажирів, багажу та екіпажу.
4. Належна експлуатація техніки, приладів, автомобілів, спеціалізованої техніки, паливозаправників та їх удосконалення, спрямоване на підвищення безпеки і регулярності польотів.
5. Оперативний облік і звітність руху палива, регулярна інвентаризація його кількості.
6. Організація метрологічного забезпечення технологічних процесів.
7. Проведення єдиної технічної політики в питаннях підвищення безпеки і забезпечення регулярності польотів рухомого складу авіакомпаній.
8. Забезпечення ефективності і якості роботи.
9. Організація і проведення заходів щодо дотримання правил охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки на об'єктах Товариства.
10. Розробка і здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища, економії і боротьби з втратами.
11. Підготовка і підвищення кваліфікації особового складу Товариства.

У таблиці 2.2 надано дані по натуральним та якісним показникам діяльності підприємства за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2.

Показники виробничої діяльності за 2017-2019р.р.

№ п/п	Показники	од.вим.	2017р.	2018р.	2019р.	Темпи росту, %	
			факт	факт	факт	2017/18	2018/19
1	Наліт годин	годин	44	84	40	190,9	47,6
2	Заправка авіапаливом	тон	417	327	344	78,4	105,2
3	Прийом, зберігання та видача авіапалива	тон			1 979	0,0	0,0
4	Обслуговування пасажирів	пасажир	114861	120672	107435	105,1	89,0
5	Надання центрального графіку	графік	1 059	1 013	221	95,7	21,8
6	Представницькі послуги	рейс	1 614	1 634	1 421	101,2	87,0
7	Супервайзеровські послуги	рейс	1 678	1 713	1 488	102,1	86,9
8	Упаковка багажу	пак.місце	11 386	11 641	8 919	102,2	76,6

У таблиці 2.3. приведені основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства протягом 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансово-економічних показників за 2017-2019 р.р.

№ п/п	Найменування	Од.вим.	2017р.	2018р.	2019р.	Темпи росту, %	
						2017/18	2018/19
1	Дохід (виручка), всього	тис.грн.	25 291	31 494	28 033	124,5	89,0
2	Інші операційні доходи	тис.грн.	1 000	1 437	996	143,7	69,3
3	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	21260	25678	22038	120,8	85,8
4	Адміністративні витрати	тис.грн.	3 765	3 648	3 450	96,9	94,6
5	Витрати на збут	тис.грн.	1 026	1 313	728	128,0	55,4
6	Інші витрати	тис.грн.	3 736	1 154	2 386	30,9	206,8
7	Прибуток (збиток)	тис.грн.	-3 496	1 138	428	307,2	37,6

Як бачимо з таблиці, фінансовий результат діяльності компанії за 2017 рр. є незадовільним. Збиток за 2017 рр. пояснюється складною економічною ситуацією в країні, суттєвим скороченням кількості рейсів та пасажиропотоку в аеропорту, зниженням потреби в переліку послуг, що надаються.

Фінансовий результат діяльності компанії за 2018р. та 2019 р. є задовільним.

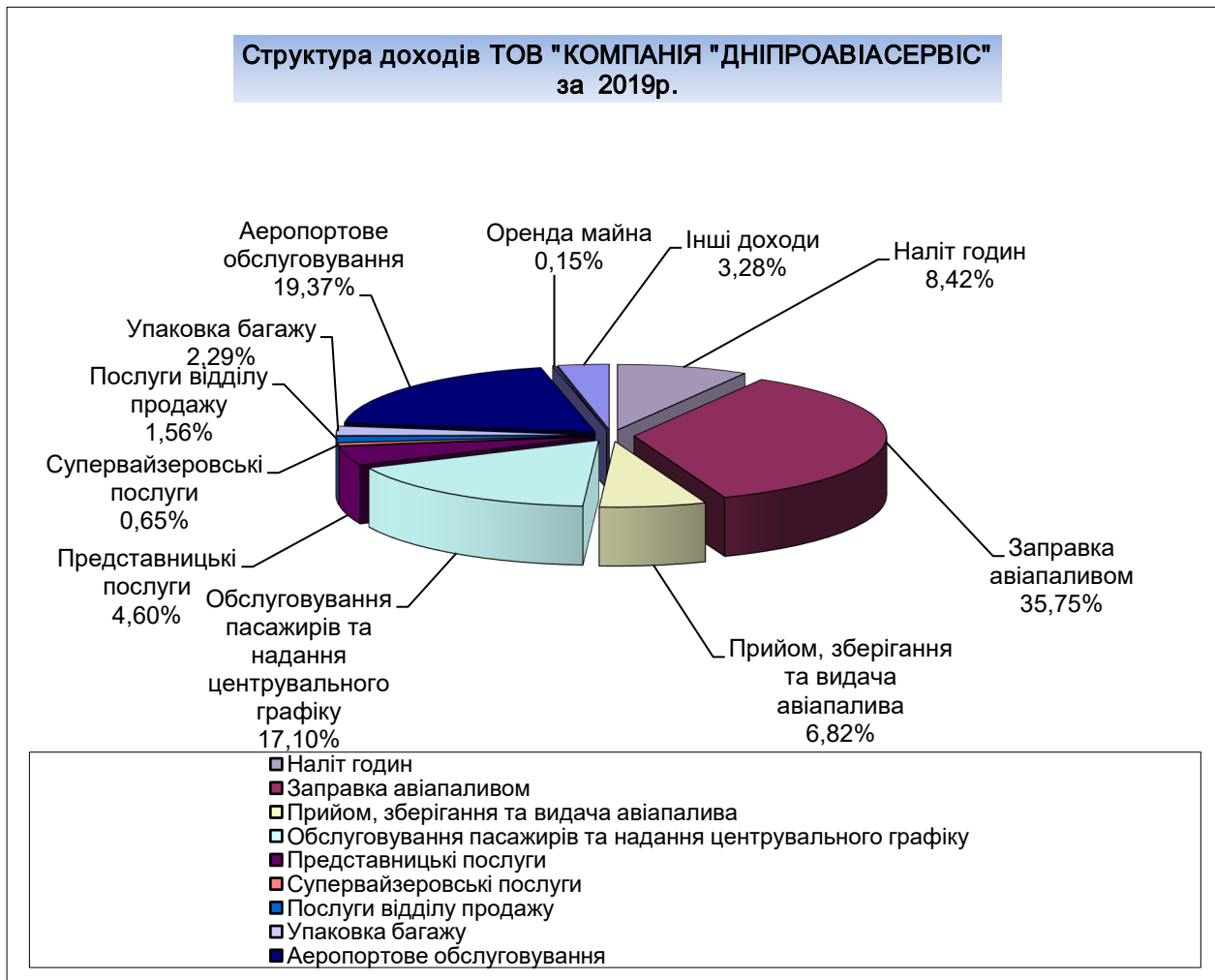


Рис 2.1. Структура доходів за 2019 р.

Згідно наданих даних, значну частку в структурі доходів займають доходи від заправки повітряних суден – 35,75%, на другому місці стоять доходи від аеропортового обслуговування – 19,37%, на третьому місці – доходи від обслуговування пасажирів та надання центрального графіку – 17,10%.

Проведемо Аналіз фонду заробітної плати компанії

Фонд оплати праці штатних працівників складається із:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

В табл. 2.4. наведені результати виконання плану оплати праці на підприємстві.

Як свідчать дані табл. 2.4, витрати на оплату праці виросли для всіх категорій працівників.

Наступним етапом аналізу витрат на оплату праці є розрахунок абсолютного і відносного відхилення фонду заробітної плати від планового рівня.

Таблиця 2.4.

Виконання плану фонду оплати праці працівників

Показник	За планом, тис.грн	Фактично, тис.грн	Відхилення (+,-),тис.грн (гр2-гр1)	В % до плану (гр2:гр1)·100
А	1	2	3	4
Працівники основної діяльності	17797,0	17981,8	184,8	102,4
із них:				
фахівці	15340,0	15460,6	120,6	102,3
службовці	2457,0	2521,2	64,2	102,6

Абсолютна економія (перевитрати) фонду оплати праці розраховується шляхом вирахування від фактичного значення встановленого планом (або рівня попереднього періоду), тобто [35]:

$$\Delta\Phi_a = \Phi_f - \Phi_{пл}, \quad (2.1)$$

де $\Delta\Phi_a$ – абсолютна економія (перевитрати);

$\Phi_f, \Phi_{пл}$ – відповідно фактичний і плановий фонд оплати праці.

В табл. 2.4. наведені дані про відхилення фактичного фонду оплати праці від планового. Дані свідчать про перевитрати фонду заробітної плати для всіх категорій працівників.

При цьому корегується змінна частина фонду оплати праці, яка змінюється пропорційно зміні обсягу виробництва продукції (заробітна плата за розцінками, премії працівникам за виробничі результати, та сума відпускних, що відповідає частці змінної заробітної плати), тобто [35]:

$$\Delta\Phi_v = \Phi_f - (\Phi_{зм} \cdot i_Q + \Phi_n), \quad (2.2)$$

де $\Delta\Phi_v$ – відносна економія (перевитрати) фонду оплати праці;

Φ_f – фактичний фонд оплати праці;

$\Phi_{зм}, \Phi_n$ – відповідно змінна та постійна сума планового фонду оплати праці;

iQ – індекс обсягу виробництва.

Для визначення відносної економії (перевитрат) фонду оплати праці скористаємося даними табл. 2.4. та припустимо, що питома вага змінних витрат у фонді заробітної плати дорівнює 56,0%, а коефіцієнт корегування згідно з нормативом дорівнює 0,7.

Спочатку розрахуємо змінну і постійну частини фонду заробітної плати працівників основної діяльності

$$\Phi_{zm} = [17797 \cdot 56] : 100 = 9966,3 \text{ тис. грн.};$$

$$\Phi_n = 17797 - 9966,3 = 7830,7 \text{ тис. грн.}$$

Відносна економія (перевитрати) фонду заробітної плати становить:

за формулою (2.1):

$$\Delta\Phi_g = 17981,8 - (9966,3 \cdot 1,092 + 7830,7) = -216,9 \text{ тис. грн.};$$

за формулою (2.2):

$$\Phi_g = 17981,8 - [9966,3(100 + 9,2 \cdot 0,7) : 100 + 7830,7] = -96,3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, незважаючи на абсолютні перевитрати, на підприємстві з урахуванням темпу зростання обсягу виробництва досягнута економія фонду оплати праці за будь-якою із використаних методик. При використанні коефіцієнта корегування економія, природно, менша, оскільки в кінцевому рахунку скорочується скорегована величина змінної частини фонду заробітної плати.

В додаток до середньої річної (місячної) заробітної плати слід оцінити середньоденну і середньогодинну заробітну плату для робітників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника розраховується за формулою [35]:

$$\bar{X}_p = \frac{\Phi}{N}, \quad (2.3)$$

де \bar{X}_p – середньорічна заробітна плата;

Φ – річний фонд заробітної плати;

\bar{N} – середньооблікова чисельність працівників.

Середньогодинна заробітна плата одного робітника визначається за формулою [35]:

$$\bar{X}_z = \frac{\bar{X}_p}{T_{pn} \cdot T_{pd}}, \quad (2.4)$$

де \bar{X}_z – середньогодина заробітна плата;

\bar{X}_p – середньорічна заробітна плата;

T_{pn} – тривалість робочого періоду;

T_{pd} – тривалість робочого дня.

Розрахунки і аналіз середньої заробітної плати наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз середньої заробітної плати за 2019 р.

Показник	За планом	Фактично	Абсолютне відхилення (+,-) (гр2-гр1)	В % до плану (гр2:гр1)·100
А	1	2	3	4
1. Фонд оплати праці працівників основної діяльності, тис.грн.	17797,0	17981,8	+184,8	102,4
в тому числі:				
1.1 фахівців, тис.грн.	15340,0	15460,6	+120,6	102,3
2. Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності, осіб	173	171	-2	95,8
3. Тривалість робочого періоду, дні	251	232	-19	92,4
4. Тривалість робочого дня, год.	8,0	7,6	-0,4	95,0
5. Середньорічна заробітна плата, грн.:				
5.1 одного працівника (р1:р2)	112190	119130	+6940	106,2
5.2 одного фахівця (р1.1:р2.1)	106800	114000	+7200	106,7
6. Середньогодинна заробітна плата одного робітника, грн. (5.2:(р3·р4))	26,096	27,143	+1,047	117,2

За даними табл.2.5 можна зробити висновок, що середньорічна заробітна плата одного працівника основної діяльності зросла на 6,2%, в тому числі одного робітника – на 6,7%, тобто зростання середньої заробітної плати одного ро-

бітника випереджало зростання цього ж показника для всього виробничого персоналу. Значно зросла середньогодинна заробітна плата – на 17,2%.

На підставі формул 2.3 і 2.4 можна побудувати факторну систему, яка б відобразила залежність фонду оплати праці від певних факторів.

Для працівників основної діяльності на підставі даних табл.2.5. результати факторного аналізу такі:

$$\Delta\Phi = 17981,8 - 17797,0 = 184,8 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta\Phi_{\bar{N}} = (171 - 173) \cdot 11,219 = -22,5 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta\Phi_{\bar{X}_p} = (11,913 - 11,219) \cdot 171 = 118,7 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta\Phi = -22,5 + 118,7 = 96,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зростання фонду оплати праці викликано підвищенням середньорічної заробітної плати працівників основної діяльності.

Факторний аналіз проводиться у такій послідовності:

Розрахунки проведемо на підставі даних табл. 2.5.

$$\Delta\bar{X}_p = 111400 - 110680 = 720 \text{ грн};$$

$$\Delta\bar{X}_{p(T_{pn})} = (210 - 219) * 8 * 26.096 = -1878,9 \text{ грн};$$

$$\Delta\bar{X}_{p(T_{pd})} = 232 * (27.6 - 8) * 26.096 = 118663.7 \text{ грн};$$

$$\Delta\bar{X}_{p(\bar{X}_2)} = 232 * 7.6 * (27.143 - 26.096) = 1846,1 \text{ грн};$$

$$\Delta\bar{X}_p = -1878,9 + 118663.7 + 1846.1 = 118630.9 \text{ грн.}$$

Таким чином, і у цьому випадку середньорічна заробітна плата фахівця зросла тільки за рахунок збільшення середньогодинної заробітної плати. Зменшення тривалості робочого періоду і тривалості робочого дня сприяли тільки зниженню середньорічної заробітної плати.

Коефіцієнт, який визначає співвідношення темпів (коефіцієнтів) названих вище показників, розраховується за такою формулою [35]:

$$K = \frac{W_{\phi}}{W_{(nl)}} : \frac{\bar{X}_{p(\phi)}}{\bar{X}_{p(nl)}} = I_W : I_{\bar{X}_p} \quad (2.5)$$

де K – коефіцієнт випередження (відставання)

$W_{ф}$, $W_{пл}$ – виробіток одного працівника основної діяльності відповідно фактично і за планом

$\bar{X}_{p(ф)}$, $\bar{X}_{p(пл)}$ – середня заробітна плата одного працівника основної діяльності відповідно фактично і за планом;

I_W , $I_{\bar{X}_p}$ – індекс відповідно продуктивності праці і середньої заробітної плати.

За даними табл.2.4 і табл.2.5 коефіцієнт випередження (відставання) становить:

$$K = \frac{197761}{186330} : \frac{111913}{111219} = 1,132 : 1,062 = 1,066,$$

тобто продуктивність праці зростає швидше, ніж середня заробітна плата. Розрахований коефіцієнт випередження (відставання) показує, що продуктивність праці в 1,066 рази зростає швидше, ніж середня заробітна плата. Такі пропорції, як уже зазначалося вище, характеризує досліджуване підприємство з кращої сторони.

Проаналізуємо організаційну структуру управління компанії.

Загальна організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС» представлена на схемі (рис 2.2). Вона побудована по лінійно-штабному принципу. Такий вид організаційної структури є розвитком лінійної і покликаний ліквідувати її найважливіший недолік, пов'язаний з відсутністю ланок стратегічного планування.

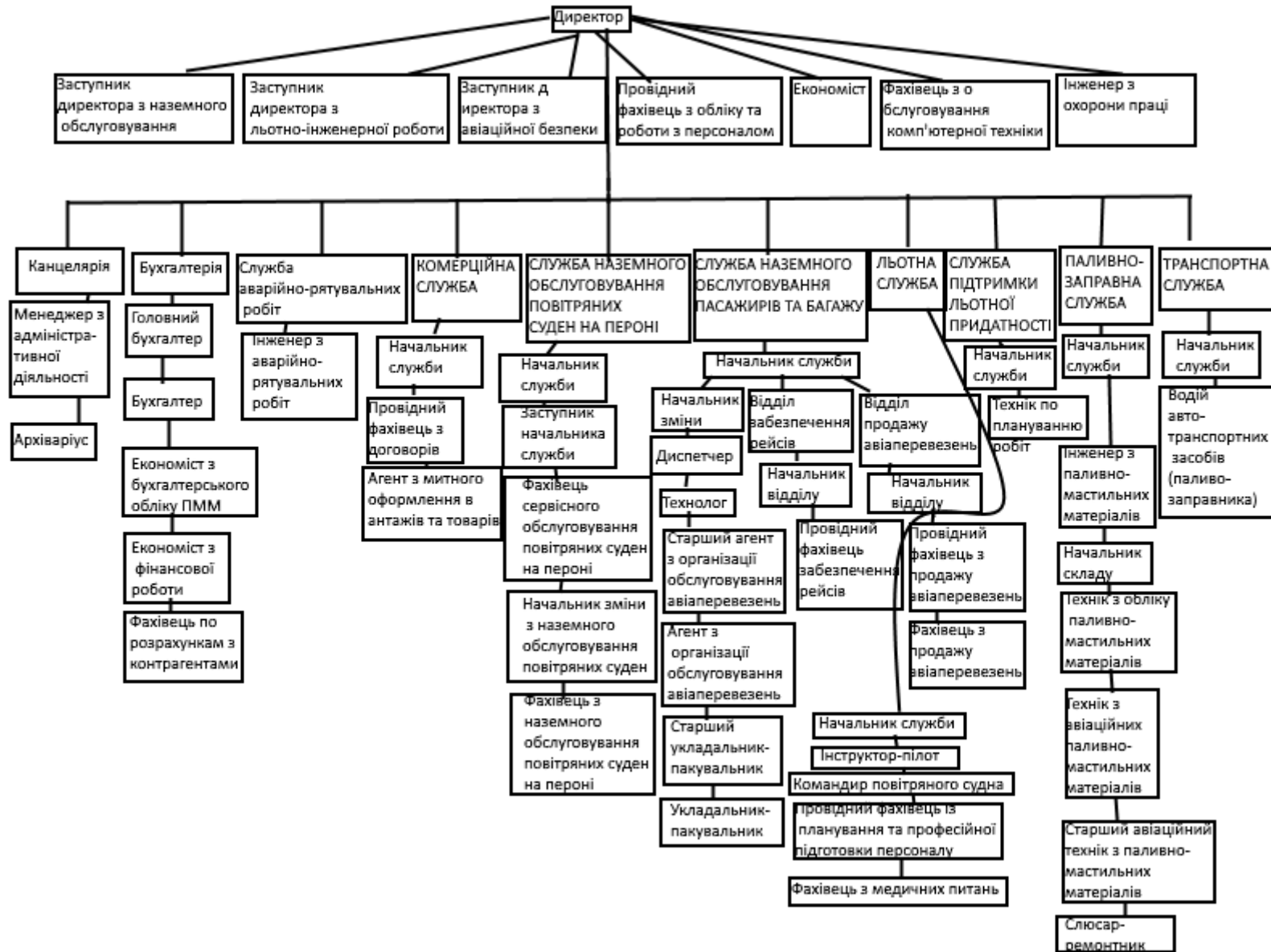


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ КОМПАНІЯ ДНІПРОАВІАСЕРВІС

Лінійно - штабна структура включає в себе спеціалізовані підрозділи (штаби), які не володіють правами прийняття рішень і керівництва будь – якими нижчестоящими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівникові у виконанні окремих функцій, перш за все, функцій стратегічного планування та аналізу. В іншому ця структура відповідає лінійної.

Лінійні підрозділи очолюють 4 заступники директора, яким підпорядковані окремі блоки: кадровий, фінансовий, комерційний, наземні операції, льотні операції, а також головний менеджер з технічних питань.

Серед функціональних підрозділів можна виділити наступні: забезпечення польотів та якості, інформаційні технології, з питань перевірки та контролю, інвестиційного менеджменту та консультант по зв'язкам з пресою.

Функціональні підрозділи підпорядковані безпосередньо директору компанії, який здійснює керівництво з питань управління підпорядкованих:

- дирекція по роботі з персоналом;
- дирекція з питань навчання та підвищення кваліфікації;
- дирекція з соціальних та адміністративних справ.
- фінансовий директор;
- дирекція з обліку та аудиту;
- дирекція з основної діяльності.

Блок заступника директора з льотно-інженерної роботи та забезпечення польотів включає декілька дирекцій:

- планування виробництва;
- управління доходами;
- маркетингу та продажу;
- перевезень;
- комерційного розвитку.

Блок заступника директора з наземного обслуговування повітряних суден на пероні та місцях стоянок включає такі підрозділи:

- наземних операцій (центральний відділ);
- наземних операцій (внутрішніх та зовнішніх перевезень);

- дирекція з організації борт-харчування.

Заступник директора з льотно-інженерної роботи та забезпечення польотів здійснює керівництво такими підрозділами:

- дирекція польотів;
- дирекція з управління екіпажами;
- дирекція по льотному навчанню.

Структурна складова відображає варіації до збільшення управлінських посад (за розподілом видів діяльності), в залежності від розширення сфери діяльності компанії та завоювання нових ніш на ринку авіаперевезень. Це дає можливість спеціалізувати відділи за видами діяльності й таким чином запобігти дублюванню виконуючих функцій.

Функціональна побудова організаційних структур компаній відображає їх структуру управління, де існує декілька рівнів повноважень в межах ієрархії. Такий підхід дозволяє діяти персоналу більш гнучко і динамічно, та уповноважує приймати швидкі й обґрунтовані рішення у відповідь на потреби клієнтів.

Характерною рисою організаційної структури управління ДНІПРОАВІА-СЕРВІС є сполучення функціональної структури виробництва зі структурою цільового управління і зосередження усіх функцій, пов'язаних з реалізацією ринкової концепції управління, у руках одного самостійного підрозділу – департаменту маркетингу. Створення такого органа стало наслідком того, що сучасна організація діяльності компанії стало занадто складною, щоб нею можна було керувати, використовуючи традиційні організаційні структури і зв'язки.

Департамент маркетингу очолює начальник економічного відділу.. Його робота здійснюється в тісній взаємодії з керівниками інших підрозділів компанії. Керівник з маркетингу звичайно є членом ради директорів і бере участь у формуванні цільової орієнтації діяльності компанії, розробці довгострокової стратегії, її реалізації, складанні планів розвитку авіатранспортного виробництва. Організаційно він підпорядковується директору і координує роботу з маркетингу в масштабі всієї компанії. Безпосередньо йому підлеглі керівники всіх секторів департаменту маркетингу, що працюють під його наглядом і контролю.

лем. Головним обов'язком керівника з маркетингу є інтеграція діяльності різних функціональних підрозділів незалежно від конкретної організаційної схеми, прийнятої в окремій компанії.

Основним завданням департаменту маркетингу є розробка стратегії і тактики поведіння компанії на ринку повітряних перевезень з урахуванням її цілей, фінансових і технічних можливостей. Крім ринкової діяльності департамент маркетингу займається розробкою різного роду рекомендацій і програм, а також координацією роботи інших підрозділів з питань виробництва і фінансування з урахуванням генеральної лінії вищого менеджменту. У розпорядженні департаменту маркетингу, як правило, досить великий штат програмістів і обчислювальної техніки.

Такий підхід дозволяє істотно підвищити гнучкість і динамізм системи управління, активніше і швидше реагувати на проблеми, поставлені ринком. В авіатранспортних компаніях організаційна структура департаменту маркетингу формується, в основному, за регіональною ознакою, щоб по можливості ширше охопити все коло потенційної клієнтури. Це дає можливість компаніям детально вивчити різні звичаї, смаки і звички клієнтури і врахувати специфічні вимоги окремих регіональних ринків. Поряд з цим у департаменті маркетингу діють відокремлені функціональні підрозділи, кожне з яких спеціалізується на визначених видах робіт.

Така організаційна структура дає вищому менеджменту компанії можливість отримати уявлення про загальну картину виробництва і звільнитися від необхідності детального ознайомлення з усіма сторонами роботи підприємства і безпосереднього контролю над цією роботою. Як правило, вищий рівень управління виконує три основні функції:

- аналіз оперативної діяльності компанії методом "відхилення від норми" з позицій збільшення і зменшення обсягу перевезень і розміру одержуваного прибутку;
- визначення нових сфер освоєння ринку авіаперевезень і питання науково-технічної політики;

- прийняття управлінських рішень з ключових питань.

Відділ комерційного обслуговування має у своєму складі, як правило, два підрозділи - з наземного комерційного обслуговування і з обслуговування пасажирів на борту літака. Цей відділ виконує наступні функції:

- розробку комерційної політики компанії відповідно до цілей і програм маркетингу;
- розробку програм розвитку й удосконалення пасажирських перевезень;
- удосконалення, з урахуванням інтересів компанії, технології обробки вантажів і систем обслуговування пасажирів в аеропорту;
- розробку оптимальних програм обслуговування пасажирів у польоті з точки зору підвищення комфортабельності і конкурентноздатності;
- здійснення контролю за внутрішнім інтер'єром літаків компанії, діяльністю бортпроводників, організацією системи харчування і постачання;
- контроль з погляду маркетингу за ТО літаків і диспетчерським обслуговуванням польотів;
- розробку заходів в сфері комерційного обслуговування щодо підвищення конкурентноздатності авіатранспортної компанії на ринку повітряних перевезень.

Приведена схема розподілу функцій між підрозділами маркетингу є дуже умовною й орієнтовною. Всі ланки ієрархічної структури на тому чи іншому етапі охоплюють коло проблем, досліджуваних і розроблювальних департаментами маркетингу. Головними з них є: вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку регіонів, контрольованих авіатранспортною компанією; розробка стратегічних програм компанії з метою перемоги над конкурентами і одержання максимально можливого прибутку.

Департаменту фінансів і економіки доручено виконання фінансової і страхової діяльності компанії, дотримання кошторису, його калькуляція, контроль роботи кас і бухгалтерії, зв'язок з акціонерами і вкладниками компанії.

Департамент літної експлуатації й обслуговування перевезень – несе відповідальність за діяльність наземних служб аеропортів, забезпечує зразкове об-

слуговування на борту літака, здійснює організацію бортхарчування, у його підпорядкуванні знаходяться ресторани аеропортів. Департамент займається підбором, навчанням і удосконаленням пілотів і бортпровідників.

Департамент авіаційної техніки і технічного обслуговування здійснює технічне обслуговування і ремонт (ТОiP), своєчасну підготовку літаків до вильотів, відповідає за забезпечення справності і готовності літаків до вильоту відповідно до діючих інструкцій, займається придбанням і використанням запасних частин і матеріалів, веде переговори щодо закупівлі літаків і тренажерів, займається навчанням і підвищенням кваліфікації інженерно-технічного складу. Служби техніки безпеки і протипожежної безпеки знаходяться в підпорядкуванні цього департаменту.

Крім чотирьох департаментів керівництво діяльністю компанії, як правило, здійснюють біля п'яти функціональних служб.

Центральна служба керує загальними питаннями трудових відносин, здійснює прийом і звільнення працівників, підготовку кадрів, регулює умови та оплату праці, веде переговори з профспілками за колективним договором, керує питаннями соціального забезпечення, страхування, видає накази стосовно персоналу компанії. Ця служба вивчає і вносить пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління компанією, допомагає керівництву у визначенні функцій, розподілі відповідальності і повноважень, у побудові системи внутрішньо фірмових зв'язків і відносин. Служба також здійснює контроль заробітної плати за поточними витратами і робочою силою.

Служба капітального будівництва й експлуатації споруджень планує, проектує і контролює усі види будівництва, а також всі енергетичні і санітарні спорудження. Віце-президенту цієї служби доручено ряд особливих задач. Він відповідає за формування соціально-господарської організації компанії, за забезпечення охорони, а також контролює роботу інспекторів з безпеки польотів.

Службі загального планування під керівництвом віце-президента з маркетингу доручена розробка довгострокових планів розвитку і короткострокових виробничих планів, а також вивчення перспектив економічного і технічного

розвитку повітряного транспорту. Служба також несе відповідальність за проведення переговорів при покупці нових типів літаків.

Служба обробки даних на ЕОМ займається обробкою на ЕОМ даних, що надходять з усіх служб, а також питаннями виробничого аналізу, узагальненням виробничого досвіду, складанням довгострокових планів автоматизації виробничих процесів. Під контролем служби знаходяться питання телеінформації.

2.2 Аналіз структури, плинності персоналу підприємства

Метою аналізу використання трудових ресурсів підприємства є якісна оцінка трудових ресурсів, ефективність їх використання та виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці, соціального захисту працівників. Джерелами інформації для проведення аналізу виступають: бізнес-плани економічного та соціального розвитку підприємства, статистична звітність по праці форми 1-ПВ, 2-ПВ, 3-ПВ, аналітичні та синтетичні дані за рахунком №70 "Розрахунки по оплаті праці", дані розроблювальних і групувальних таблиць та відділу кадрів тощо.

Проаналізуємо забезпеченість підприємства кадрами, звертаючи особливу увагу на аналіз професійного складу, що, в свою чергу, сприяє покращенню технологічного процесу і дозволяє виявити нестачу чи надлишок робочої сили тієї чи іншої професії, спеціальності та вживати оперативних заходів для поліпшення професійного складу робочих кадрів. Для більшої наочності зведемо дані до табл. 2.4.

Як бачимо з табл.2.4., на підприємстві не спостерігається надлишок кваліфікованих робітників, а також працівників керівного складу. Це свідчить про те, що в компанії немає недозавантаження робітників за часом і виробітком. Проте існує нестача, яка повинна була б привести до невиконання виробничого завдання, але за рахунок досить високої продуктивності праці така картина не спостерігається. Виробничі завдання не тільки виконуються, але й перевиконуються. Однак, ця нестача призводить на підприємстві до понаднормових робіт - робіт у вихідні та святкові дні.

Класифікація професій ТОВ «КОМПАНІЯ «ДНПРОАВІАСЕРВІС»

Категорії персоналу	2017		2018		відхилення до 2017 р. чол.	2019		Відхилення, чол.
	план	звіт	план	звіт		план	звіт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Керівники	22	22	20	19	-3	19	19	0
Професіонали	11	10	10	10	0	10	10	0
Фахівці	163	133	128	119	-14	133	119	-8
Технічні службовці	2	1	2	1	0	1	1	0
Кваліфіковані робітники	14	14	13	14	0	14	14	0

В разі необхідності виконання термінових робіт в стислі терміни до роботи залучаються робітники, з якими укладаються угоди підряду.

Залучення тимчасових робітників є вигідним для підприємства, оскільки їм не виплачується вислуга років.

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою це вивчення її руху.

Склад працівників компанії постійно змінювався у зв'язку із скороченням штату, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, переуванню їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих.

Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в таблиці 2.5.

Для характеристики руху робочої сили розрахуємо і проаналізуємо динаміку наступних показників [36]:

- коефіцієнт обороту з прийому ($K_{пр}$) - являє собою відношення сумарного числа прийнятих працівників за звітний період до середньооблікової чисельності за той же період:

$$K_{\text{пр}} = R_{\text{пр}}/R_{\text{ср}} \quad (2.6)$$

- коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{\text{виб}}$) - характеризує частку вибулих працівників за різними підставами у звітному періоді до середньооблікової чисельності.

$$K_{\text{виб}} = R_{\text{зв}}/R_{\text{ср}} \quad (2.7)$$

- коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$). Цей коефіцієнт в порівнянні з коефіцієнтом обороту з вибуття дає відповідь на питання про характер процесу вибуття: високе значення коефіцієнта плинності кадрів вказує на низьку зацікавленість керівництва підприємства формувати стабільну і постійну структуру персоналу, підвищувати рівень організації та трудової дисципліни.

$$K_{\text{пл}} = R_{\text{зв.вб.п.тр.д}}/R_{\text{ср}} \quad (2.8)$$

- коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства ($K_{\text{ст}}$) - характеризує стабільність і стійкість кадрового потенціалу, особливо при оцінці його за ряд років.

$$K_{\text{ст}} = R_{\text{відпр.весь рік}}/R_{\text{ср}} \quad (2.9)$$

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу за статтю

Показники	Роки						Відхилення 2019 р. До 2017 р.	
	2017		2018		2019		%	пунктів структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Всього	177	100	172	100	171	100	96,6	-
з них:								
- жінки	72	40,6	68	39,5	69	40,4	95,8	-0,2
- чоловіки	105	59,4	104	60,5	102	59,6	97,1	0,2

Аналізуючи склад та структуру персоналу компанії за статтю (таблиця 2.5) можемо зробити висновок, що кількість жінок скоротилася на 4,2%, а чоловіків – на 2,9%. У загальній структурі відбулося зменшення частки жінок на 0,2%.

Розглядаючи структуру персоналу за віком бачимо скорочення чисельності персоналу віком до 35 років на 14,8%, 36–55 років на 1,0% , старших 60 років – на 75%, чисельність же осіб 56-60 років навпаки, зростає – 77,8%. В загальній структурі персоналу відбулося зростання усіх категорій крім працівників віком до 35 років та старше 60 років, частка яких скоротилася на 4,1 та 1,7%.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу

Показники	Роки						Відхилення 2017 р. до 2019 р	
	2017		2018		2019		%	пунктів структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Всього працівників	177	100	172	100	171	100	96,6	–
з них:								
до 35 років	61	34,5	55	32,0	52	30,4	85,2	-4,1
36–55 років	103	58,2	104	60,5	102	59,6	99,0	1,5
56–60 років	9	5,1	11	6,4	16	9,4	177,8	4,3
старші 60 років	4	2,3	2	1,2	1	0,6	25,0	-1,7

Отже, спостерігається певний перекид у структурі персоналу в бік наймолодших та найстарших працівників.

Таблиця 2.7

Аналітична таблиця складу працюючих на підприємстві

Показники	2017	2018	зміна, чол.	2019	зміна, чол.
Прийнято, чол.	7	4	-3	11	7
Звільнено, чол.	13	27	14	12	-15
в тому числі					
- за власним бажанням	9	27	18	9	-18
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	3	0	-3	1	1
б) за поруш, трудової дисципліни	1	0	-1	2	2

К-сть працівників, які працюють увесь рік, чол.	157	141	-16	148	7
Середньоспискова чисельність, чол.	177	172	-5	171	-1

Проведемо розрахунки показників, що характеризують рух робочої сили компанії за 2019 р.

$$K_{\text{пр}} = R_{\text{пр}}/R_{\text{ср}} = 11 / 171 = 0,0643 = 6,43\%$$

$$K_{\text{виб}} = R_{\text{зв}}/R_{\text{ср}} = 12 / 171 = 0,0702 = 7,02\%$$

$$K_{\text{пл}} = R_{\text{зв.вб.п.тр.д}}/R_{\text{ср}} = 11 / 171 = 0,0643 = 6,43\%$$

$$K_{\text{пл}} = R_{\text{відпр.весь рік}}/R_{\text{ср}} = 12 / 171 = 0,8655 = 86,55\%$$

Аналогічно проведемо розрахунки цих показників за 2017-2018 рр. і зведемо їх до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники, що показують характер руху робочої сили

Показники	Умовне позначення	2017	2018	відхилення	2019	відхилення
		3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту за наймом, %	$K_{\text{пр}}$	3,95	2,33	-1,63	6,43	4,11
Коефіцієнт обороту за вибуттям, %	$K_{\text{виб}}$	7,34	15,70	8,35	7,02	-8,68
Коефіцієнт плинності, %	$K_{\text{пл}}$	5,65	15,70	10,05	6,43	-9,26
Коефіцієнт стійкості персоналу, %	$K_{\text{ст}}$	88,70	81,98	-6,72	86,55	4,57

Проаналізуємо рух робочої сили на підприємстві, якщо середньоспискова чисельність персоналу підприємства для працівників основної діяльності становила у 2018р. 172 чол., а у 2017р. - 177 чол. На підприємстві за 2017 рік оборот з вибуття працівників становив 13 чол., у 2018 році - 27 чол., у тому числі всі були звільнені за власним бажанням. У 2019 р. було звільнено 12 чол. також за власним бажанням. Коефіцієнти плинності кадрів становили: за 2017р. – 5.65 %, за 2018р. - 15,70 %, за 2019р. – 6,43 %, тобто плинність кадрів за останній рік

значно знизилась у порівнянні із 2018 р. У 2018 р. такий високий рівень плинності був пов'язаний із обмеження регулярних пасажирських авіаперевезень.

Особливу увагу слід звернути на плинність кадрів, яка знижує продуктивність праці на підприємстві і негативно позначається на якості надання послуг. Напруженість у забезпеченості підприємства трудовими ресурсами зменшується за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, інтенсифікації виробництва на підприємстві і зокрема на окремих дільницях. Ще одним показником стабільності працівників є їх середній стаж роботи за категоріями працюючих. Тому в процесі аналізу визначимо склад та кількість осіб, які працюють на підприємстві тривалий час (табл.2.9.).

Таблиця 2.9

**Аналітична таблиця стабільності персоналу компанії за
2017-2019 роки**

Категорії персоналу	Всього, %	Кількість осіб за стажем роботи, чол.					Показник стабільності, %
		<1р.	1-3р.	3-5р.	5-10р.	>10р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>2017 р.</i>							
Керівники	7,3	-	-	4	2	7	5,1
Професіонали	8,2	-	7	3	1	3	2,3
Фахівці	24,6	1	2	12	22	5	15,3
Технічні службовці	17,5	2	11	3	12	2	7,9
Кваліфіковані робітники	45,6	4	7	14	45	8	29,9
<i>2018 р.</i>							
Керівники	7,6	-	-	4	2	7	5,2
Професіонали	6,4	1	5	1	1	3	2,3
Фахівці	24,0	2	-	12	22	5	15,7
Технічні службовці	16,4	-	14		12	2	8,1
Кваліфіковані робітники	46,2	1	11	14	45	8	30,8
<i>2019 р.</i>							
Керівники	7,6	-	-	4	2	7	5,3
Професіонали	5,8	1	4	1	1	3	2,3
Фахівці	24,0	2	-	12	22	5	15,8
Технічні службовці	16,4	3	11		12	2	8,2
Кваліфіковані робітники	46,2	5	7	14	45	8	31,0

Проаналізуємо показники руху робочих кадрів у динаміці років, що дозволяє оцінити вагомість заходів, вжитих підприємством для зниження плинності кадрів та підвищення стабільності колективу, покращити якісні показники

діяльності підприємства. Як бачимо із наведеної таблиці колектив на підприємстві є сталим, коефіцієнт плинності кадрів не є високим.

Досить велика частка працівників, що працюють на підприємстві більше 10 років, основна ж частка працюючих 5-10 р. Оскільки компанія є авіатранспортним підприємством, це вимагає високого рівня професіоналізму та майстерності працівників. Такий рух робочих кадрів на підприємстві пов'язаний із обсягом завантаження, який дозволяє підтримувати високий рівень заробітної плати, а це в свою чергу позитивно позначається на низькому показнику плинності кадрів.

Визначимо показник стабільності кадрів $K_{ст}$ діленням чисельності працюючих зі стажем роботи в компанії 5 і більше років ($P_{ст}$) до загальної чисельності працюючих (P):

$$K_{ст} = P_{ст} / P \quad (2.10)$$

Наприклад для 2019 року цей показник складе:

- для керівників $K_{ст} = 9 / 171 = 5,3\%$
- для професіоналів $K_{ст} = 4 / 171 = 2,3\%$
- для фахівців $K_{ст} = 27 / 171 = 15,8\%$
- для технічних службовців $K_{ст} = 14 / 171 = 8,2\%$
- для кваліфікованих робітників $K_{ст} = 53 / 171 = 31,0\%$

Найбільшу увагу в аналізі організації праці приділяється оцінці використання робочого часу і проводиться двома напрямками: 1-й - виявлення втрат робочого часу; 2-й - непродуктивне використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат призводить до підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів за рахунок внутрішніх невикористаних резервів підприємства. Проаналізуємо робочий час за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз використання робочого часу

Показник	2017		2018		Відхилення до плану 2018р.	2019		Відхилення до плану 2019р.
	план	звіт	план	звіт		план	звіт	
1. Середньооблікова чисельність, чол	210	177	170	172	2	174	171	-3
2. Відпрацьовано одним працівником:								
а) днів	251	227	252	234	-18	251	232	-19
б) годин	2008	1813	2016	1872	-144	2008	1856	-152
3. Середня тривалість робочого дня, год.	8	7,9	8	8	0	8	7,6	-0,4
4. Фонд робочого часу, тис.год.	421,68	321,03	342,72	321,98	20,74	349,39	317,38	-32,02

Проведемо аналіз використання робочого часу на підприємстві. Згідно з табл. 2.10. загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві за 2018 р. збільшився на 20,74 тис.год. У 2019 р. відбулось зниження на 32,02 тис.год. Розрахуємо вплив факторів прийомом ланцюгових підстановок на фонд робочого часу:

- зміна середньооблікової чисельності працівників:

за 2017р.: $(177 - 210) * 251 * 8 = - 66264$ год.

за 2018р. : $(172 - 170) * 252 * 8 = 4032$ год.

за 2019р.: $(171 - 174) * 251 * 8 = - 6024$ год.

- зміна днів, відпрацьованих одним робітником:

за 2017р. : $(227 - 251) * 177 * 8 = -33984$ год.

за 2018р. : $(234 - 252) * 172 * 8 = -24768$ год.

за 2019р.: $(232 - 251) * 171 * 8 = -25992$ год.

- зміна середньої тривалості робочого дня:

за 2017р.: $(7,9 - 8) * 177 * 227 = -401,8$ год.

У 2018р. та 2019р. таких змін не відбулось.

Отже, баланс факторів:

за 2017р.: $(-66264) + (-33984) + (-401,8) = -99567$ год. або 99,5 тис.год. за 2018р.: $4032 + (-24768) = -20736$ год. або 20,7 тис.год. за 2019р.: $(-6024) + (-25992) = -32016$ год. або 32,02 тис.год.

Фонд робочого часу зменшився проти запланованого рівня у звітному періоді 2017р. на 99,5 тис.год., у 2018р. - на 20,7 тис.год., а у 2019р. - на 32,02 тис.год. У тому числі у 2017р.: за рахунок зменшення чисельності робітників - 66 тис.год., за рахунок невідпрацьованих днів - на 34 тис.год., за рахунок зменшення тривалості робочого дня - на 0,4 тис.год. Тоді, як у 2019р. цих втрат було вже помітно менше: за рахунок зменшення чисельності робітників - 36 тис.год., за рахунок невідпрацьованих днів - на 22 тис.год. А втрат через зменшення тривалості робочого дня взагалі не відбулось. Розрахунки довели, що трудові ресурси на підприємстві використовуються ефективно, середні втрати на одного працівника у 2019р. становили 19 днів.

2.3 Система мотивації, атестації підприємства

Особливі сучасні економічні умови здійснення виробничої діяльності обумовлюють необхідність нових підходів до формування колективу підприємства.

Доцільне не тільки фундаментальне навчання і перепідготовка керівних кадрів, але й розробка і практична реалізація спеціальних антикризових програм. Необхідно навчати й істотно підвищувати кваліфікацію керівного корпусу стосовно менеджменту, інновацій, маркетингу, керування персоналом і т.і.

Системи мотивації та атестації на ДНПРОАВІАСЕРВІС орієнтована на досягнення світового рівня технологічних компетенції керівників і фахівців:

1. Комплексна програма професійного розвитку:
 - створення матриці технологічних компетенцій;
 - оцінювання керівників і фахівців щодо матриці, аналіз результатів якої дає змогу: виявити їх сильні і слабкі місця; створити на їх основі програми навчання для співробітників; виключити вади в знаннях від інженера до менеджера вищої ланки;

2. Відновлення програм навчання робітників:

- відпрацьовування автоматизму навичок виконання операцій;
- виявлення об'єктивних і суб'єктивних факторів браку і відмови устаткування;
- розробка планів організаційно-технічних заходів і програм навчання майстрів і робітників для зниження частки суб'єктивних факторів.

Найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє великому діапазону його теоретичних знань, практичних умінь і навичок.

Разом з тим, лише атестація дає право приймати будь-які кадрові рішення. Відповідно до прийнятого закону України №4312-VI «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р., під «атестацією» слід розуміти «процедуру оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня» [6].

Професійне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є безперервним і здійснюється протягом усієї трудової діяльності з метою послідовного розширення і поглиблення знань, удосконалення майстерності працівників. В табл. 2.11 зазначені види навчання, що регулярно проходять керівники, фахівці, службовці і працівники підприємства.

Таблиця 2.11

Види навчання персоналу ДНПРОАВІАСЕРВІС у 2019р.

№ п/п	Професійне навчання	Підвищення кваліфікації	Кількість,	
			Чол.	%
1.	Первинна професійна підготовка	Виробничо-технічні курси	45	26,3
2.	Перепідготовка	Курси цільового призначення	59	34,5

Оцінювання результатів праці має адміністративну, інформаційну й мотиваційну цілі.

Під адміністративними цілями розуміється: просування по службі, переведення з однієї роботи на іншу, зниження по службі, припинення трудового

договору.

Оцінювання результатів праці необхідне і для того, щоб інформувати працівників про рівень їх роботи, показати їх сильні і слабкі сторони, спрямувати на вдосконалення.

Оцінювання праці також являє собою важливу властивість мотивації працівників. Повідомивши результати оцінювання праці, підприємство має можливість належним чином винагородити працівників заробітною платою, підвищенням на посаді, подякою й іншими формами винагороди.

Основним методом оцінювання діяльності персоналу є атестація. Атестація - це визначення рівня відповідності кваліфікації працівника роботі, яку він виконує.

Основні завдання атестації:

- визначення службової відповідності працівника займаній посаді;
- виявлення перспективи використання потенційних здібностей і можливостей;
- стимулювання професійної компетенції працівника;
- визначення напрямів підвищення кваліфікацій, професійної підготовки чи перепідготовки працівника;
- внесення пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, а також переведення на більш (чи менш) кваліфіковану роботу.

Атестація проводиться періодично, один раз на три роки. Терміни і графік проведення атестації, склад атестаційної комісії і список співробітників, що підлягають атестації, затверджуються наказом керівника підприємства (підрозділу) за узгодженням з комітетом профспілки відповідного рівня і доводяться до відома працівників, які атестуються.

У результаті планової атестації в 2019 р. атестовано: 11 керівників і 25 спеціалістів підприємства.

У 2019 р. підвищено кваліфікацію 26 чол. за 6 спеціальностями, які пройшли індивідуальну підготовку (у 2018 р. – 18 чол, у 2017 р. – 28 чол.).

У 2017 р. кількість людей, які покращили кваліфікацію, була максималь-

ною.

Навчання молодих фахівців на підприємстві пройшло 48 осіб (у 2017 р. - 60, у 2018 р. – 55, у 2019 р. – 41 чол.) [рис. 2.3.].

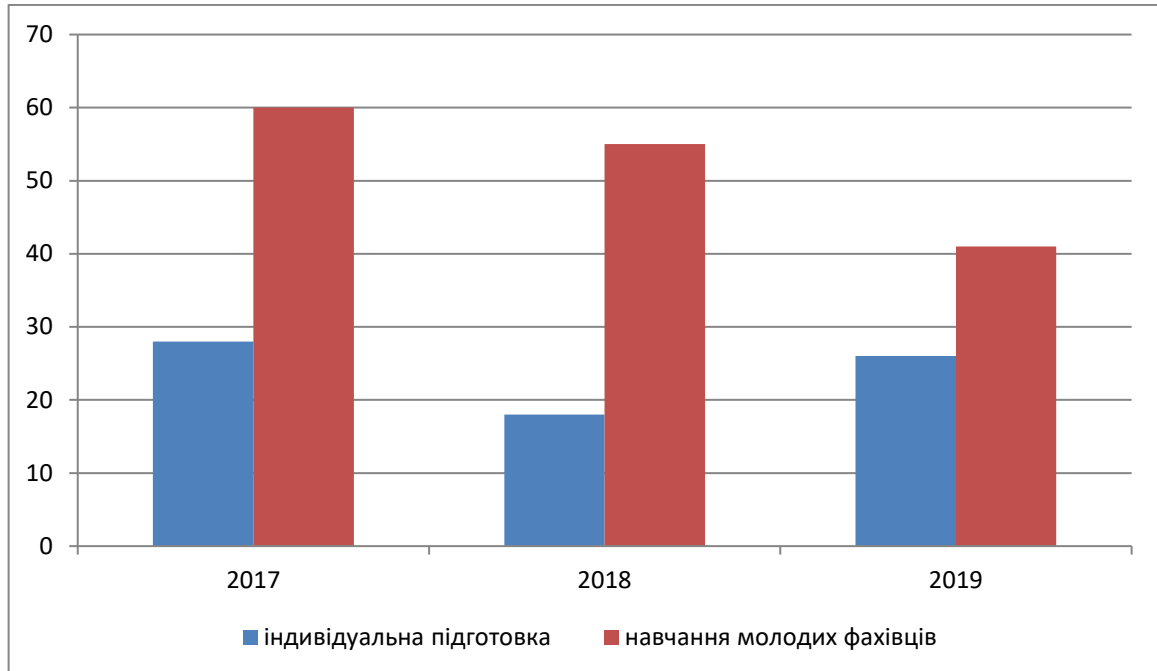


Рис. 2.3. – Динаміка підвищення кваліфікації персоналу компанії

Щорічно з вперше прийнятими робітниками, спеціалістами й інженерно-технічними працівниками проводиться у встановленому порядку стажування з питань охорони праці й технічне навчання з наступними іспитами. У 2019 р. було навчено та допущено до самостійної роботи: 49 робітників, 12 службовців; пройшло теоретичну і практичну підготовку 19 молодих спеціалістів. Усього за 2019 р. було навчено та допущено до самостійної роботи 58 робітників, що становило 25,26% (у 2018 р. - 38 робітників (16,07%), у 2017 р. - 62 осіб (26,13%).

Пройшло переатестацію 18 спеціалістів, зайнятих на 6 спеціальних технологічних процесах.

Стимулювання працівників підприємства до ефективної праці здійснюється наступним чином:

- за суміщення професій, за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт доплата одному працівнику максимальними розмірами не

- обмежується і визначається наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників, а також за ставками і окладами, які могли б виплачуватись при нормативній чисельності працівників;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється доплата до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника;
 - за інтенсивність праці робітників доплата 12% тарифної ставки;
 - за роботу в нічний час (нічну зміну) доплата 40% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічну зміну;
 - за ненормований робочий день для фахівців доплата 25% місячної тарифної ставки (посадового окладу);
 - за високу професійну майстерність надаються диференційовані надбавки до тарифних ставок;
 - за високі досягнення у праці надаються надбавки до 50% посадового окладу.

З метою підвищення ефективності оцінки якісних характеристик персоналу пропонується впровадити формалізовано-рейтингову систему атестації оцінки персоналу підприємства. Дана методика запропонована О. В. Іванісовим та О. Ф. Доровським [7].

Характеризуючи існуючу систему оплати праці, як основу мотиваційного потенціалу персоналу компанії можливо відмітити, що у сучасних умовах на підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці, але найбільше застосовуються дві форми оплати праці: відрядна, погодинна. Відповідно застосовуються системи оплати праці: відрядно-преміальна, непряма-відрядна, відрядно-прогресивна, проста погодинна та погодинно-преміювальна.

Кожна система має свої недоліки: призводить до травматизму (порушення вимог техніки безпеки) і погіршення якості робіт; порушення технологічних режимів та умов обслуговування устаткування; перевитрачання сировини й матеріалів не стимулює продуктивність праці.

Покращання організації оплати праці має ґрунтуватися на оптимізації тарифного регулювання заробітної плати, що передбачає [55]:

- поліпшення тарифної системи шляхом встановлення жорсткого співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації робітників;
- введення гнучких форм і систем оплати праці;
- опрацювання внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці як основних факторів мотивації та стимулювання з боку тарифних систем;
- урегулювання механізму встановлення міжкваліфікаційних рівнів оплати праці та міжпосадових окладів.

З метою вдосконалення підходів до формування форм та систем оплати праці компанії потрібно розглянути можливість додаткового преміювання працівників за укладання нових контрактів. Розмір преміального фонду (змінна частина фонду заробітної плати) безпосередньо повинна залежати від досягнутих результатів роботи та повинна коригуватися в залежності від цілей розвитку підприємства. Дані питання будуть розглянуті в третьому розділі роботи в рамках застосування системи Грейдування.

2.4. SWOT-аналіз управління персоналом підприємства

Для успішного вибору стратегії, необхідно здійснити аналіз конкурентного стану підприємства.

Розглянемо внутрішнє середовище ТОВ "КОМПАНІЯ "ДНІПРОАВІАСЕРВІС" та проаналізуємо вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства за допомогою SWOT-аналізу для визначення стратегії підприємства. Для цього використаємо методику розрахунку, яку запропонували О.А. Савчук та Ф.Б. Рогальський [101]. Необхідно виконати такі етапи:

- розрахувати сукупну експертну оцінку за допомогою матриці привабливості підприємства;
- обрати стратегію для заводу за допомогою матриці вибору стратегії розвитку;
- здійснити аналіз конкурентів підприємства.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Матриця будується таким чи-

ном: згори по горизонталі відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильне, помірне, мале); ліворуч по вертикалі відкладається вірогідність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВУ і СС (споріднена диверсифікація, можливість руху убік більш привабливих стратегічних груп), мають велике значення для організації, і їх потрібно обов'язково використовувати.

Оцінку можна зробити методами формалізованого якісного аналізу за допомогою експертних оцінок «Привабливість підприємства» та «Конкурентні переваги». Їх можна назвати комплексними експертними показниками, розрахувати які необхідно за допомогою коефіцієнтів вагомості, що будуть присвоєні експертами кожному окремому показнику оцінки привабливості підприємства та оцінки конкурентних переваг бізнесу.

Проаналізуємо сильні й слабкі сторони (табл. 2.12) та можливості й загрози (табл. 2.13) .

Загальна експертна оцінка сильних (С) та слабких (СЛ) сторін компанії склала 6,1 бала, з них: сильні сторони – 5,4 бала, слабкі сторони – 0,7 бала.

Визначення можливостей та погроз компанії показав, що нові можливості (М) дорівнюють 1,6 бала, а загрози (З) становлять 2,4 бала.

Сукупна оцінка привабливості компанії ($\Pi_{\text{ком}}$) розраховується за формулою:

$$\Pi_{\text{ком}} = C + \text{СЛ} + (\alpha \times M - \beta \times Z) / 2 \quad (2.7)$$

Таблиця 2.12

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс»

Показники внутрішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр. 3)
I. Маркетинг:			
1.1. Репутація компанії	0,02	8,3	0,2
1.2. Ринкова частка	0,10	3,3	0,3
1.3. Якість послуг	0,05	7,3	0,4
1.4. Рівень сервісу	0,02	8,3	0,2
1.5. Рекламні витрати	0,05	6,3	0,3
1.6. Ефективність просування послуг	0,02	5,3	0,1
II. Фінанси:			
2.1. Рівень прибутковості (рентабельність)	0,10	4,7	0,5
2.2. Фінансова стабільність	0,05	4,0	0,2
2.3. Рентабельність інвестицій	0,05	1,3	0,1
2.4. Частка приватної та колективної власності	0,02	10	0,2
III. Діяльність:			
3.1. Рівень інновацій в діяльності персоналу	0,03	1,7	0,1
3.3. Технічний рівень	0,04	7,3	0,3
3.4. Наявність резервів мотивації	0,04	7,7	0,3
3.5. Використання сучасних засобів	0,05	6,0	0,3
3.6. Стандартизація діяльності	0,04	8,3	0,3
3.7. Структура витрат на робочу силу	0,03	2,7	0,1
IV. Організація та персонал:			
4.1. Підприємницька орієнтація	0,05	9,0	0,5
4.2. Кваліфікація керівників	0,02	8,7	0,2
4.3. Кваліфікація персоналу	0,02	8,0	0,2
4.4. Сучасна структура управління, орієнтована на ринкові відносини	0,02	8,7	0,2
Разом (сукупна експертна оцінка сильних (С) та слабких (СЛ) сторін компанії)	1		6,1
в тому числі <u>сильні сторони</u> (С), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n)			5,4
<u>слабкі сторони</u> (СЛ), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)			0,7

Розраховано два варіанти оцінки привабливості компанії: оптимістичний прогноз ($\alpha_0=0,7$; $\beta_0=0,3$) та песимістичний прогноз ($\alpha_n=0,3$; $\beta_n=0,7$).

$$P_k \text{ опт} = 5,4 + 0,7 + (0,7 \cdot 1,6 - 0,3 \cdot 2,4) : 2 = 6,3 \text{ бала}$$

$$P_k \text{ пес} = 5,4 + 0,7 + (0,3 \cdot 1,6 - 0,7 \cdot 2,4) : 2 = 5,5 \text{ бала}$$

Розрахована сукупна експертну оцінку конкурентних переваг (КП) компанії склала 6,49 бала (табл. 2.14).

Таблиця 2.13

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс»

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)
I. Нові можливості (М):			
1.1.Зміни в економічному положенні споживачів	0,05	2,3	0,1
1.2.Зміни в податковому законодавстві	0,1	1,7	0,2
1.3.Підйом економіки країни	0,1	1,3	0,1
1.4. Вихід на нові сегменти ринку	0,15	1,3	0,2
1.5. Зміни у соціальному законодавстві	0,1	2,0	0,2
1.6. Державне регулювання	0,05	1,3	0,1
1.7. Технологічні зміни	0,15	1,0	0,1
1.8. Структурні зміни робочого часу	0,1	2,3	0,4
1.9. Зміни міжнародної кон'юнктури	0,1	1,3	0,1
Разом	1		1,6
II. Загрози (З):			
2.1. Реакція зі сторони потенційних інвесторів	0,07	2,7	0,2
2.2. Низькі ціни проникнення на ринок	0,1	4,7	0,5
2.3. Можливість появи нових конкурентів	0,15	4,7	0,7
2.4. Зміна валютного курсу	0,03	2,7	0,1
2.5. Технологічні катастрофи	0,1	1,7	0,2
2.6. Природні умови	0,1	1,3	0,1
2.7. Заходи по регулюванню соціальних процесів	0,15	1,3	0,2
2.8. Міграція населення	0,15	1,0	0,2
2.9. Нові технології	0,15	2,3	0,4
Разом	1		2,4

Таблиця 2.14

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс»

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2 x гр.3)
1	2	3	4
1. Прихильність споживачів до послуг	0,06	7,67	0,46
2. Розуміння бажань споживача	0,04	8,33	0,33
3. Широта послуг	0,05	8,00	0,40
4. Імідж марки	0,05	8,33	0,42
5. Ефективність реклами	0,04	7,33	0,29
6. Високий рівень освіти персоналу	0,04	7,67	0,31

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4
7. Соціальний захист	0,05	7,33	0,37
8. Чутливість персоналу до змін поведінки споживача	0,04	7,67	0,31
9. Спроможність розробки нових послуг	0,05	7,33	0,37
10. Здатність досліджувати мотивацію споживача	0,04	5,33	0,21
11. Якість послуг	0,05	7,67	0,38
12. Розуміння перспектив розвитку ринку	0,03	7,00	0,21
13. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	0,06	5,00	0,30
Разом (КП)	1		6,49

Користуючись експертними оцінками конкурентних переваг компанії та аналізом сильних та слабких сторін конкурентів (табл. 2.15) сформуємо матрицю конкурентних переваг (табл. 2.16).

Таблиця 2.15

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)			Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)		
		Конкурент			Конкурент		
		A	B	C	A	B	C
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Технологія нововведення:							
1.1. Обсяг інвестицій	0,03	5	6	2	0,15	0,18	0,06
1.2. Здатність надати нові послуги	0,03	6	6	2	0,18	0,18	0,06
1.3. Наявність інноваційних розробок	0,03	7	8	3	0,21	0,24	0,09
II. Діяльність:							
2.1. Структура витрат на персонал	0,03	8	7	5	0,24	0,21	0,15
2.2. Система атестації та підвищення кваліфікації	0,03	9	8	6	0,27	0,24	0,18
2.3. Технічний рівень засобів	0,02	8	9	7	0,16	0,18	0,14
2.4. Ресурсне забезпечення персоналу	0,02	7	8	7	0,14	0,16	0,14
III. Збут:							
3.1. Якість послуг	0,05	9	9	8	0,45	0,45	0,4
3.2. Привабливість бренду	0,04	8	9	7	0,32	0,36	0,28
3.3. Якість реклами	0,05	8	9	6	0,4	0,45	0,3
3.4. Знання споживчих потреб	0,05	9	8	8	0,45	0,4	0,4
3.5. Широта послуг	0,05	8	8	7	0,4	0,4	0,35
IV. Фінанси:							
4.1. Можливість отримання кредиту	0,10	7	9	4	0,7	0,9	0,4
4.2. Державна підтримка (пільги)	0,10	3	3	2	0,3	0,3	0,2
4.3. Митні пільги	0,10	3	2	2	0,3	0,2	0,2
4.4. Податкові пільги	0,10	2	2	3	0,2	0,2	0,3

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Разом (сукупна експертна оцінка сильних (СК) и слабких (СЛК) сторін конкурента)	1		5,83	6,33	4,45
Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів (n)			5,03	5,63	3,14
Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали (m)			0,8	0,7	1,31

Конкуренти ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс»:

- конкурент А – Міжнародні Авіалінії України;
- конкурент В – Windrose;
- конкурент С – Azur Air.

Таблиця 2.16

Матриця конкурентних переваг підприємства

Вплив факторів Характеристика сторін конкурента	Конкурент	Конкурентні переваги регіону імовірність впливу зовнішніх факторів		
		висока	середня	низька
		Сильні сторони конкурента	А	0,7
	В	0,7	0,5	0,3
	С	0,7	0,5	0,3
Слабкі сторони конкурента	А	0,3	0,5	0,7
	В	0,3	0,5	0,7
	С	0,3	0,5	0,7
РАЗОМ (сукупні конкурентні переваги підприємства з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу)	$KPP_{A(B,C)}^{(s)} = КП - 0,7СК_A + 0,3СЛК_A$			
	$KPP_{A(B,C)}^{(c)} = КП - 0,5СК_A + 0,5СЛК_A$			
	$KPP_{A(B,C)}^{(n)} = КП - 0,3СК_A + 0,7СЛК_A$			

$$KPP_A^{(s)} = 6,49 - 0,7 \cdot 5,03 + 0,3 \cdot 0,8 = 3,20$$

$$KPP_A^{(c)} = 6,49 - 0,5 \cdot 5,03 + 0,5 \cdot 0,8 = 4,37$$

$$KPP_A^{(n)} = 6,49 - 0,3 \cdot 5,03 + 0,7 \cdot 0,8 = 5,54$$

$$KPP_B^{(s)} = 6,49 - 0,7 \cdot 5,63 + 0,3 \cdot 0,7 = 2,75$$

$$KPP_B^{(c)} = 6,49 - 0,5 \cdot 5,63 + 0,5 \cdot 0,7 = 4,02$$

$$KPP_B^{(n)} = 6,49 - 0,3 \cdot 5,63 + 0,7 \cdot 0,7 = 5,29$$

$$KPP_C^{(e)} = 6,49 - 0,7 \cdot 3,14 + 0,3 \cdot 1,31 = 4,68$$

$$KPP_C^{(c)} = 6,49 - 0,5 \cdot 3,14 + 0,5 \cdot 1,31 = 5,57$$

$$KPP_C^{(h)} = 6,49 - 0,3 \cdot 3,14 + 0,7 \cdot 1,31 = 6,46$$

Для визначення оптимальної стратегії ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс» використано матрицю вибору стратегії розвитку компанії (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Матриця вибору стратегії розвитку компанії

В результаті проведених розрахунків були отримані експертні висновки щодо подальшого вибору стратегій розвитку компанії.

1. Стратегія захисту: залучення додаткових фінансів в компанію з метою розширення ринку; концентрація зусиль на підтримці та підсиленні конкурентних переваг підприємства.
2. Стратегія розвитку А: залучення додаткового фінансування в сектор ринку з метою завоювання лідируючого положення; вибіркоче інвестування в розвиток сильних сторін підприємства.
3. Стратегія розвитку В: великі інвестування в найбільш важливі аспекти управлінської діяльності; підтримка здатності персоналом протидіяти конкурентам; підвищення прибутковості за рахунок скорочення невиробничих витрат.

4. Стратегія вибіркового розвитку А: захист конкурентних позицій підприємства; концентрація на привабливих сегментах підприємства; короткострокова задача підвищення прибутковості.
5. Стратегія вибіркового розвитку В: набуття в найкоротші терміни конкурентних переваг компанії по відношенню до конкурентів, залучення додаткових інвестицій в максимально прибуткові сегменти ринку.
6. Стратегія вибіркового розвитку С: диферціація на основі сильних сторін діяльності; пошук шляхів позбавлення від слабких сторін підприємства.
7. Стратегія збору врожаю А: захист позицій на найбільш прибуткових сегментах підприємства; максимізація інвестицій; короткострокові перспективи.
8. Стратегія збору врожаю В: органічне розширення діяльності підприємства; пошук шляхів розширення діяльності у нових сферах, не пов'язаних з високим ризиком; раціоналізація структури управління підприємством.
9. Стратегія збору врожаю С: відмова від неприбуткових сегментів / реструктуризація; зниження постійних витрат шляхом впровадження інновацій та залучення інвестицій.

Для компанії ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс» підходить «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні характеристики цієї стратегії: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства (висока якість послуг, підвищення рівня сервісного обслуговування); концентрація інвестицій розвитком мотивації та стимулювання персоналу компанії.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»

3.1. Удосконалення методів виміру мотиваційного потенціалу персоналу «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»

Ефективність мотиваційної системи залежить від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх факторів мотивації або мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер.

Для більш детального дослідження персоналу компанії в якості первинних даних для проведення розрахунків крім статистичної, використовувалась експертна інформація, було проведено анкетування персоналу компанії, результати якого свідчать про зміни мотиваційного пріоритету. В анкетування були включені 12 факторів мотивації, що впливають, з точки зору експертної комісії, на мотиваційний профіль працівників компанії.

Для проведення анкетування було створено експертну комісію, з числа представників різних кваліфікаційних груп персоналу компанії. Автор даної роботи також виступав членом експертної комісії займаючи посаду – економіст з бухгалтерського обліку паливно-мастильних матеріалів та маючи ваговий коефіцієнт компетентності 0,15.

Склад експертних груп та вагові коефіцієнти їх компетентності представлено у табл.3.1.

Проведене експертне дослідження мотивації персоналу компанії, результати якого показують, що лише 25% фахівців прагнуть віддати роботі всі свої зусилля й набуті знання, а ще 35% опитаних виконують усе, що від них очікують, але не більше. Майже кожний третій фахівець взагалі працює без бажання, за необхідністю, мотивація багатьох працівників недостатньо висока.

Тобто підтверджується думка багатьох фахівців про те, що «більшість працівників потребують постійної мотивації та підтримки» [40].

Таблиця 3.1

Склад експертних груп та вагові коефіцієнти їх компетентності

№ пор	Експертна група	Ваговий коефіцієнт компетентності
1	Перший заступник директора компанії	0,35
2	Спеціаліст служб технічного обслуговування повітряного рухомого складу	0,25
3	Спеціаліст служби планування польотів та льотної придатності	0,25
4	Фахівець відділу	0,15

Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що, в свою чергу, можливо здійснити при дослідженні характеру та ступеню впливу факторів мотивації [40].

Досить ефективним мотиватором для персоналу є можливості посадового й професійного росту. Якщо співробітник не просувається по службових щаблях, то його незадоволеність не підсилюється, водночас, якщо співробітник просувається нагору по ієрархії, то його задоволеність зростає, що призводить до посилення мотивації, підвищення результативності. Кар'єру припускає поступальна зміна навичок, здатностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю працівника [40].

Внутрішнє спонукання просування (інтровертна мотивація) формується під впливом динамічних рис людини. Це потреби, інтереси, установки. Зовнішнє спонукання посадового й професійного зростання (екстравертна мотивація) забезпечується стимулюванням цього процесу з боку персоналу компанії лінійним менеджером або службою управління персоналом [40].

Лише кожний шостий співробітник повністю вдоволений своєю кар'єрою. Це не є високим показником задоволеності персоналу. Лише частково задоволені своїм посадовим і професійним ростом 20% респондентів. Крім того, велике число тих, хто ухилився від оцінки своєї кар'єри, що говорить насамперед про недостатню увагу управління персоналу до проблем кар'єри персоналу.

З використанням таких способів як ротація, формування й розвиток резе-

рву може створювати можливості кар'єрного росту для своїх співробітників, але вагомої роботи в цьому напрямку немає. Працівники потребують постійної допомоги в їхньому просуванні по службі. Порядок просування повинен гарантувати підвищення в посаді винятково за ділові заслуги.

Одним з найпоширеніших методів мотивації сьогодні є партисипативність, тобто залучення працівників до управління справами колективу. Це може бути здійснене з використанням механізму акціонерного капіталу або по типу організації японських «гуртків якості» [40].

Якщо людина зацікавлено бере участь у різній внутрішньо підприємницькій діяльності, то вона тим самим, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно й продуктивно. Участь в ухваленні рішення, у постановці цілей і в їхній наступній реалізації сприяє задоволенню потреб у досягненні самореалізації й самоствердженні.

Участь в ухваленні рішень робить для працівника більше реальним і ясним очікування результату своєї діяльності й можливої винагороди. Найбільший ступінь задоволеності рівнем партисипативності виявилось серед тих 20% працівників компанії, яких відзначили, що повністю задоволені існуючою можливістю участі в управлінні справами персоналу. 37% - повністю не задоволені можливістю участі в управлінні справами компанії, 23% задоволені частково й 20% опитаних співробітників компанії утрималися.

Першим кроком у цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб конкретних працівників. Для вирішення цього завдання автор пропонує використовувати, по-перше, 12- факторну модель мотивації Ш. Річі і П. Мартина, по-друге, кваліметричну модель ступеню реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12 факторами [41].

Для виміру мотиваційного потенціалу персоналу вважаємо за доцільне застосування такого інструментарію як мотиваційний профіль персоналу, який визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів і дозволяє з певною мірою обґрунтованості розробляти

конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. Ш. Річі та П. Мартін мотиваційним профілем назвали індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних (значущих) для конкретної людини потреб.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є од ним з дванадцяти. Профіль (запитальник) формується так, щоб заохочувати відвертість респондентів: ствердження і постійні повтори дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь [41]. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Фактори мотивації працівників компанії

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Оплата праці	Наявність достойної оплати за виконану роботу, премії, пільги і система бонусів
2.	Задовільні умови діяльності	Потреба мати хороші санітарно- кліматичні умови для праці
3.	Зрозумілі функціональні обов'язки	Потреба мати чітко визначену діяльність, на основі зрозумілих правил
4.	Робота в команді	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Низька плинність кадрів	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання успіхів	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Досяжність цілі	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Вагомість у структурі	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Мінливість і динамічність	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Роботам на благо суспільства	Потреба мати суспільно корисну роботу

Технологія виявлення впливу цих факторів для кожного працівника пов'язана з тестуванням на основі анкетування, яке полягало у необхідності оцінити значимість 33 тверджень за допомогою 11 балів, розподіливши їх між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами.

На основі результатів опитування працівників компанії було проведено ранжування мотиваційних факторів за різними групами персоналу залежно від їх управлінського статусу. Ранжування довело правильність висунутої гіпотези про різну значущість одних і тих факторів мотивації (табл. 3.3). Найменший ранг 1 відповідає найменш значущому фактору. У разі однакової значущості фактори одержують однаковий ранг.

Таблиця 3.3

Ранжування факторів мотивації 1 мікрорівня для персоналу компанії [42]

Група персоналу	Фактори мотивації											
	Високий зарібок	Фізичні умови праці	Структура роботи	Соціальні контакти	Стійкі взаємовідносини	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і вплив	Різноманітні зміни	Потреба бути креативним	Самовдосконалення	Цікава та корисна
Управлінський персонал	9	1	2	7	8	5	7	3	2	3	4	6
Загально-виробничий персонал	11	10	6	9	2	8	3	1	5	4	7	8

Так, фактор «фізичні умови праці» є дуже важливим для персоналу, який не віднесений до управлінського (ранг 10) і в той же час не досить важливим чинником мотивації для управлінського персоналу з (відповідно ранг 1). Хоча можна бачити, що деякі фактори, такі як «самовдосконалення», «визнання» та «цікава та корисна робота» є досить важливими для всіх без виключення груп персоналу.

На підприємствах авіаційного транспорту господарська ситуація є нестабільною та викликає занепокоєння у персоналу, оскільки кількість працюючих

на них скорочується впродовж останніх трьох років в середньому на 30%. Цим пояснюється те, що на першому за значущістю місці для всіх груп персоналу знаходиться фактор «високий заробіток».

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників для кожного фактора. Для цього можна запропонувати ступінь задоволеності фактора розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Для подальшого аналізу, необхідні бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються через відношення до нього (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Кваліметричні показники значимості факторів і їх задоволеності: [42]

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1,0	0,8	0,7	0,5	0,6	0,7	0,5	0,2	0,4	0,7	0,3	0,6
Ступінь задоволеності (С)	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0

Мотиваційний потенціал працівника (МПпр.) є сумою ступенів задоволеності мотиваційних потреб (С) [43]:

$$\text{МПпр.} = C1 + C2 + C3 \dots + C12, \quad (3.4)$$

$$\text{МПпр.} = 0,5 + 0,8 + 1 + 1 + 1 + 0,8 + 0,7 + 0,9 + 0,8 + 0,8 + 0,9 + 1 = 10,2$$

За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 3.4 переносять на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 313).

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній – їх задоволеність (С). У першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому – значення фактора перебуває в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від

0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактора і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І нарешті, в четвертому значення фактора перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Мотиваційні потреби	1,0					1					
	0,9										
	0,8								2		
	0,7								10,6		3
	0,6										5,12
	0,5							7			4
	0,4								9		
	0,3									11	
	0,2									8	
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
	Задоволеність виявлених потреб										

Рис. 3.1 Діаграма мотиваційного профілю працівника компанії

На діаграмі, яка зображена на рисунку 3.1 видно, що опитаний працівник виділив саме фактор 1 (високий заробіток). Цей фактор знаходиться у другому квадраті діаграми. Це значить, що високий заробіток має високу значимість, але низьку задоволеність.

Отримавши наведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація триватиме довго. У людини може щось змінитись в особистому житті, може змінитись атмосфера оточення, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце виходять інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими. Тому керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію, принаймні, найкращих своїх працівників.

Очевидно, що керівництву компанії слід звертати увагу на результати опитування, і вживати заходи, які впливатимуть на ті фактори мотивації, які для нього на певному етапі є важливими, але задоволеність бажає бути кращою.

Слід пам'ятати, що застосовувати мотиваційний профіль потрібно тільки в тих випадках, коли виконані наступні вимоги:

а) в компанії застосовуються давно відомі методи мотивації, як-то: система доплат, премій, соціальний пакет;

б) в компанії постійно діє безперервна система атестації та навчання працівників. Тобто система мотивації має забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати мотиваційний профіль.

Що стосується мотиваційного потенціалу компанії, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, і цю суму розділити на їх кількість. Доведено, що у питаннях мотивації персоналу потрібно працювати з кожною людиною окремо. Значення ж мотиваційного потенціалу підприємства може дати чіткішу характеристику роботи з управління персоналом, особливо з точки зору вмотивованості людей щодо досягнення цілей підприємства [40].

Отже, управління персоналом необхідно доповнювати впровадженням низки мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Таким чином, результати, одержані у ході моделювання мотиваційного профілю персоналу, дозволяють у подальшому розробляти більш доцільні та дієві системи мотивації з урахуванням адресності певних груп персоналу. Використання наведених результатів та продовження досліджень за запропонованою класифікацією потреб може бути використане в дослідженні мотиваційного потенціалу та обґрунтуванні програм подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

3.2. Визначення напрямків стимулювання персоналу «КОМПАНІЯ «ДНПРОАВІАСЕРВІС» методом аналізу ієрархій (метод Сааті)

Метод аналізу ієрархій - є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонентів проблеми. Метод становить у декомпозиції про-

блеми на усе більш прості складовій і подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення, по парних порівняннях. У результаті може бути отриманий відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) компонентів нижнього i -го рівня на компоненти верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на самий верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються потім чисельно. Метод аналізу ієрархій включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень [39].

Методологія враховує роль людини (як елемента ієрархії) у складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні і суперечливі устремління, що мають у людей, чий інтереси торкаються поведінки системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи [39]:

- формулювання проблеми (постановка задачі);
- декомпозиція проблеми (задачі);
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) з чітким визначенням сутності і місця кожного елемента в ній;
- експертне оцінювання переваг;
- встановлення локальних пріоритетів відносно загальної проблеми (задачі);
- оцінка погодженості суджень;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки й пропозиції для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру ступеня впливу кожного фактора одного рівня на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра утвориться в результаті висловлення суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів [39].

Американський фахівець із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значимості, переваги) представлену в таблиці 3.5.

Вибір дискретної шкали «1 – 9» для оцінки порівняльної міри важливості (значимості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, ґрунтується на наступних передумовах [39]:

1. Якісні розходження значимі на практиці і мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, по якій вони порівнюються.

Таблиця 3.5

Шкала відносної важливості (в балах переваги від 1 до 9).

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна значимість. Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Незначна перевага.	3
Сильна перевага по значимості. Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка ступеня переваги між граничними значеннями	2, 4, 6, 8

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів по наступним рівням: немає розходження, слабке розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значимості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.
3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів по якійсь властивості. Ця межа дорівнює 7 ± 2 , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть розбірливі, необхідно 9 точок.

З метою визначення напрямів підвищення ефективності стимулювання персоналу у компанії запропонований метод аналізу ієрархій.

Для формування моделі управління соціально-психологічним кліматом на Дніпроавіасервіс будемо користуватися наступними показниками:

- Група 1 – персонал, яка включає в собі 3 підгрупи персоналу:
 - Група А (директор, головний бухгалтер): група з середнім рівнем згурто-

ваності, з задовільним соціально-психологічним кліматом, з середнім рівнем продуктивності, трудова активність висока.

- Група Б (керівники відділів, адміністратори): група з великим рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.
- Група В (фахівці, службовці) : група з середнім рівнем згуртованості, з незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

На першому етапі представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду активності визначаємо критерії: організаційна активність, виробничо-трудова активність, психологічна активність. Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

1. Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата та можливість кар’єрного росту.
2. Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: гнучкий графік робочого часу та проведення корпоративних свят.
3. Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: непряма фінансова допомога та пільгові кредити.

Зведемо вищезазначене у наступну ієрархію (рис. 3.2).

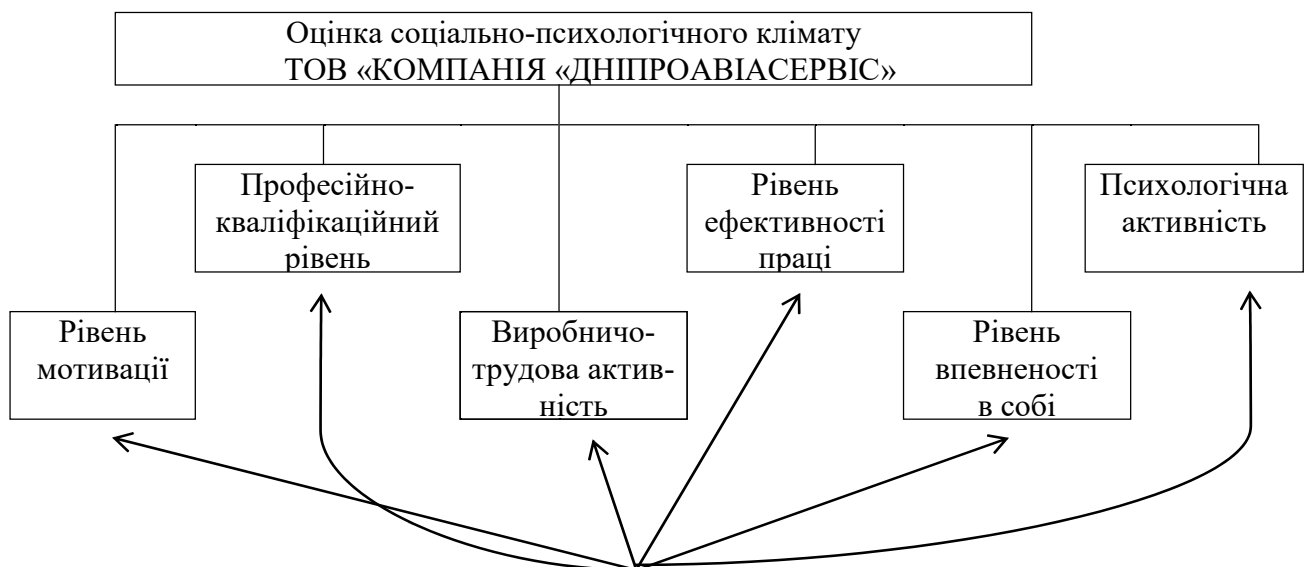


Рис. 3.2. Ієрархічна модель оцінки соціально-психологічного клімату ТОВ «КОМПАНІЯ «ДНІПРОАВІАСЕРВІС»

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожен з альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них.

Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності стимулювання праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації (таблиці 3.6).

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таб.3.6):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad , \quad (3.1)$$

де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 3.6

Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Соціально-побутові умови	Система тренінгів, семінарів
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Соціально-побутові умови	1/6	1/4	4	3	1	6
Система тренінгів, семінарів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Таблиця 3.7

Компонента власного вектора локального пріоритету

Субкритерії	Заробітна плата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Соціально-побутові умови	Система тренінгів, семінарів
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Соціально-побутові умови	1/6	1/4	4	3	1	6
Система тренінгів, семінарів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора (таблиці 3.8):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (3.2)$$

Таблиця 3.8

Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Соціально-побутові умови	Система тренінгів, семінарів	ГВВ	ВП
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Соціально-побутові умови	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,13
Система тренінгів, семінарів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,03

Розрахуємо λ_{\max} . Наближені значення λ_{\max} для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j \quad (3.3)$$

де M_j - сума елементів i -го стовпця матриці;

P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{\max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості:

$$III = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.4)$$

$$III = 0,18$$

Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (VI).

Випадковим індексом називають індекс погодженості, розрахований для квадратної n -мірної позитивної зворотно симетричної матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для інтервалу значень: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$.

Для матриці з фіксованим значенням n індекс розраховується як середнє значення для вибірки N . Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Величина випадкового індексі для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Порядок нашої матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24.

Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості i , вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП):

$$\text{ВП} = \text{ІП} / \text{ВІ} = 0,18 * 1,24 = 0,14 \quad ,(3.4)$$

Якщо величина ВП менше 0,1, то ступінь погодженості варто вважати відмінним. У деяких випадках прийнятним ступенем погодженості можна вважати діапазон (0,1 – 0,3).

Це, як правило, відноситися до проблем, для яких прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків.

В іншому випадку (де $\text{ВП} > 0,3$) експерту рекомендується переглянути свої оцінки. Для цього необхідно означити ті позиції в матриці суджень, що надають максимальний бал у величину погодженості, і спробувати змінити ступінь непогодженості в менший бік на основі більш глибокого аналізу питань.

ня.

Отже, у даному пункті розглянуті основні напрями стимулювання праці персоналу компанії та з'ясовано, що пріоритетним напрямом стимулювання праці є заробітна плата.

3.3. Оцінювання результатів діяльності персоналу (за Грейдом)

Проаналізувавши систему мотивації та стимулювання праці персоналу компанії «Компанія «Дніпроавіасервіс», та оцінивши форми та системи оплати праці можливо зробити висновок, що дана система потребує подальшого удосконалення і підвищення ефективності.

Застосовані системи оплати не передбачають широкого діапазону розмірів заробітної плати, чіткого ієрархічного розподілу та не дозволяють роботодавцю платити співробітникам за результатами праці.

Дані недоліки можливо усунути застосувавши сучасну систему мотивації персоналу – «Грейдування»

Система грейдів - це шкала рівнів посад, прийнятих в компанії. Кожна організація вибудовує її самостійно, з огляду на свої особливості, цінність кожного члена персоналу та його внесок в загальну справу.

Саме система грейдів дозволяє «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також «Розв'язати вузол» проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Система грейдів стає також все більш затребуваною роботодавцями, так як в умовах наростаючої конкуренції керівники компаній стали краще розуміти необхідність займатися своїм основним ресурсом - персоналом і приділяти увагу питанням його мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної.

В даному розділі проведемо розробку ділової оцінки персоналу служби наземного обслуговування пасажирів та багажу компанії, яка ґрунтується на системі грейдів.

Процедура розробки включала три етапи.

Етап 1. Визначення «ваги» посад

Ці фактори розподіляємо за рівнями складності [44]. Враховуючи специфіку підприємства, а також вимоги, що пред'являються до посади.

Для даного відділу визначили наступні фактори:

- управління співробітниками;
- відповідальність;
- досвід роботи;
- уміння й навички;
- умови роботи;
- ціна помилки;
- складність роботи.

Детальний опис цих факторів наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Ключові фактори оцінки персоналу служби наземного
обслуговування пасажирів та багажу**

Рівень	Характеристика
1	2
<i>1. Керівництво співробітниками</i>	
A	Відсутні підлеглі, тобто немає необхідності керувати співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників в рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (1-6 чоловік)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство.
F	Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
<i>2. Відповідальність</i>	
A	Відповідальність тільки за свою роботу
B	Відповідальність за технологічні результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на загальний результат робочої групи або підрозділи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за все результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)

Продовження таблиці 3.10.

1	2
3. Досвід роботи	
A	Досвід роботи не потрібен
B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області
C	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
D	Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
E	Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в цій галузі, а й у суміжних областях
F	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників
4. Уміння та навички	
A	Досить середньої освіти, спеціальних знань не потрібно
B	Необхідно вищу освіту або незакінчена вища, не обов'язково профільне, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
C	Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в області розробок, бажано наявність вченого ступеня
F	Вища профільна освіта і додаткове в галузі управління організацією та персоналом, необхідність наукового ступеня
5. Умови роботи	
A	Знаходження менше 10% робочого часу в задовільних умовах
B	Знаходження в задовільних умовах від 10 до 25% робочого часу
C	Знаходження в задовільних умовах від 26 до 45% робочого часу
D	Знаходження в задовільних умовах від 46 до 55% робочого часу
E	Знаходження в задовільних умовах від 56 до 75% робочого часу
F	Знаходження в задовільних умовах більше 76% робочого часу
6. Ціна помилки	
A	Помилки впливають на власну роботу
B	Помилки впливають на роботу співробітників в рамках робочої групи
C	Помилки призводять до збоїв в роботі співробітників як в інших групах, так і в рамках всього підрозділу
D	Помилки можуть призвести до втрат в масштабі підрозділу
E	Помилка може привести не тільки до великих порушень, а й порушити роботу ряду підрозділів
F	Помилки можуть призвести до втрат в масштабі всієї компанії
7. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
C	Різноробота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
E	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів

Кожному рівню присвоюються бали в залежності від ступеня складності і прояву рівня.

A - 5; B 10; C - 15; D - 20; E - 25; F - 30 балів. Відповідно до прийнятої бальною системою відбувається оцінка посад і присвоєння їм балів. У табл. 3.11 надано приклад оцінки посади начальника зміни.

Таблиця 3.11

Оцінка посад в балах

Фактори оцінки	Рівень відповідальності фактора оцінки в балах						Значимість фактора по 5-бальній шкалі	Сумарний бал по фактору
	A	B	C	D	E	F		
Управління співробітниками			15				3	45
Відповідальність				20			5	100
Досвід роботи				20			3	60
Уміння та навички			15				4	60
Умови роботи		10					2	20
Ціна помилки				20			5	100
Складність роботи			15				4	60
Сумарний бал								445

Етап 2. Формування грейдів

Після ранжирування посад за балами значущості для організації необхідно встановити кількість і межі грейдів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Грейди для посад служби наземного обслуговування пасажирів та багажу

Найменування посади	«Вага» посади	Присвоєний грейд
Начальник служби	925	7
Начальник зміни	825	6
Диспетчер	650	5
Технолог	635	5
Старший агент з організації обслуговування авіаперевезень	445	4
Агент з організації обслуговування авіаперевезень	335	3
Старший укладальник-пакувальник	225	1
Укладальник-пакувальник	210	1

Етап 3. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів

Встановлення посадових окладів і досить точних вилок для кожного грейда один з найскладніших етапів. Для цього необхідна інформація про ринкову вартість різних видів робіт, виконуваних фахівцями компанії, і про виплати (оклади, премії і бонуси) співробітникам за попередні періоди [44,45].

Крім того, потрібно провести категоризацію посад: управлінський, основний, допоміжний і обслуговуючий персонал. І для кожної з цих категорій персоналу повинні бути встановлені різні співвідношення окладу і премії в загальній сумі винагороди.

Залежно від значущості окремих видів виробництв і робіт, складності та значущості сфер прикладання праці, для більш точного позиціонування посад / професій за розміром окладів / тарифних ставок в кожному Грейді були виділені три типи функцій:

А - пріоритетна функція / максимальний оклад (це співробітники без яких життєдіяльність і робота може виявитися під загрозою зриву або ті працівники, діяльність яких високо оцінює вище керівництво);

В - основна функція / середній оклад (це категорія основних робочих, які безпосередньо виконують роботу або забезпечують працездатність важливих процесів);

С - підтримуюча функція / мінімальний оклад (до цієї категорії належать ті робітники, непрацездатність або відсутність яких не може вплинути на функціонування підприємства).

Отримавши дані про розподіл посад за «вагою» необхідно пропорційно встановленим балам визначити розмір винагороди, відштовхуючись від посади з мінімальною «вагою» до найбільш значущою посади для організації.

Бажано звернути увагу на оплату подібних робіт на ринку праці.

Оскільки професії в авіатехнічній галузі мають рідкісне поширення, деякі з них не присутні на ринку зовсім, через специфіку виконуваної роботи, дані, отримані з різних джерел, не можна повністю використовувати при призначенні окладів, вони надають лише приблизну картину.

При відсутності професії на ринку розглядалися дані по суміжних, функціонально схожим, професіями. Отже, вивчивши паперові носії і джерела ЗМІ, отримуємо приблизні дані, які представлені в табл. 3.13

Таблиця 3.13

Заробітні плати по вакансіях на ринку праці

Посади	Інтервали заробітних плат по вакансіям (тис.грн./міс.)
Начальник служби	20–40
Начальник зміни	15–24
Диспетчер Технолог Старший агент з організації обслуговування авіаперевезень Агент з організації обслуговування авіаперевезень	9–17
Старший укладальник-пакувальник Укладальник-пакувальник	5–8

Зарплатна вилка - це ті самі верхні і нижні межі для кожного грейда, які визначають величину базової компенсації. Варто підкреслити, що грейдерування регулює саме оклади. Так звані «вилки» дозволяють уникнути непомірного збільшення фонду оплати праці за рахунок довільного підвищення окладів, встановити справедливі зарплати для давно працюючих співробітників і підвищити їх мотивацію, матеріально винагороджувати людину тільки по його реальному внеску в спільну справу [45].

Зарплатна вилка по грейдингу гарантує, що працівник буде отримувати не менше, ніж його колега, який має схожий досвід, освіту, і виконує аналогічну роботу [45].

Побудову окладів можна зробити за наступним принципом: мінімальний дорівнюватиме розміру мінімального ринкового окладу з додаванням 10% до нього; середній - 15% до мінімального ринкового окладу; максимальний - 15% до середнього ринкового окладу (табл. 3.14).

Окремо варто згадати про ІСН (інтегрована стимулююча надбавка) - це преміальна, надбавочна частина заробітної плати. Її розмір для кожного грейда індивідуальний. ІСН встановлюється працівникові за результатами оцінки його професійного статусу, рівня професійних компетенцій і результативності праці.

Таблиця 3.14

**Оклади посад служби наземного обслуговування пасажирів та багажу,
тис.грн. / міс.**

Найменування посади	Грейд	Мін. оклад	По факту	Середн. оклад	По факту	Макс. оклад	По факту	«Вага» посади	Функція
Начальник служби	7	22,0	19,5	25,30	23,25	29,10	27,0	925	А
Начальник зміни	6	16,5	15,0	18,98	17,5	21,82	20,0	825	А
Диспетчер	5	9,9	9,0	11,39	10,5	13,09	12,0	650	А
Технолог	5	11,0	10,0	12,65	12,0	14,55	14,0	635	В
Старший агент з організації обслуговування авіаперевезень	4	11,0	8,0	12,65	11,0	14,55	14,0	445	В
Агент з організації обслуговування авіаперевезень	3	11,0	9,0	12,65	11,5	14,55	14,0	335	В
Старший укладальник-пакувальник	1	5,5	5,0	6,33	6,0	7,27	7,0	225	С
Укладальник-пакувальник	1	5,5	5,0	6,33	6,0	7,27	7,0	210	С

Професійний статус працівника підтверджується на рівні підрозділу раз на рік і приймається рішенням комісії з урахуванням фінансових можливостей підприємства про зміну ІСН працівників.

Саме процентне співвідношення може допомогти уникнути перекосів в заробітній платі у співробітників, які перебувають в різних грейдах при однакових окладах.

Таким чином, в результаті впровадження пропонованої системи оцінки праці персоналу підприємство отримає просту, прозору, зрозумілу систему управління оплатою праці, а також підвищить мотивацію своїх співробітників.

Впровадження системи грейдів дозволить зробити оплату праці справедливою і конкурентоздатною, з'явиться можливість враховувати особливості діяльності кожного працівника шляхом диференціювання персоналу в рамках однієї посади, а співробітники отримають стимул до підвищення рівня кваліфікації та поліпшення якості роботи.

ВИСНОВКИ

На сьогодні діяльності організації можливо охарактеризувати високим ступенем динаміки змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегія розвитку сучасного підприємства залежить від кадрової політики та застосування методів та форм в управлінській діяльності.

Такі зміни викликані, як правило глобальним характером економічних зв'язків, рівню безробіття, орієнтацією на позитивний фінансовий результат, швидкими необхідними організаційно-технологічними перетвореннями.

Тому організація менеджменту персоналу компанії набуває важливого значення, оскільки конкурентоспроможність підприємства пропорційно залежить від наявності висококваліфікованих працівників, здатних застосувати нові інноваційні методи та форми функціональної діяльності, можливості персоналу швидко і якісно опанувати високотехнологічні засоби праці.

В даній роботі були розглянуті основні підходи до управління персоналом, досліджено та проаналізовано методи та технології формування системи управління персоналом компанії з характеристикою факторів впливу на ефективність управління персоналом компанії, здійснено діагностику системи управління персоналом компанії, обґрунтовано основні напрями подальшого удосконалення системи управління персоналом компанії.

Також дістало подальший розвиток теоретико-методичні та практичні рекомендації з удосконалення системи менеджменту транспортного авіаційного підприємства, що відрізняється від існуючих застосуванням сучасної системи мотивації на основі грейдінгу, яка дозволить оптимізувати систему оплати праці, провести оцінювання працівників щодо відповідності займаним посадам, створити додаткові умови для кар'єрного росту.

В першому розділі магістерської роботи було проаналізовано ряд наукових праць з менеджменту персоналу, опрацьовано структуру цілей та напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту. Спираючись на отриманий масив інформації можливо зробити висновок, що управління персо-

налом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила і процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Ефективність управління на підприємстві багато в чому залежить від якості діючої системи управління персоналом.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в умовах ринкової економіки, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід до управління персоналом, що забезпечує органічний зв'язок між трудовою політикою та стратегією розвитку організації.

В другому розділі роботи був проведений аналіз системи менеджменту та динаміки техніко-економічних показників «Компанії «ДНІПРОАВІАСЕРВІС», організаційної структури управління компанії та її функціональних підрозділів.

Отримані показники свідчать, що фінансовий результат діяльності компанії за період 2017 - 2019 рр. є незадовільним. Збиток за 2017 рр. пояснюється складною економічною ситуацією в країні, суттєвим скороченням кількості рейсів та пасажиропотоку в аеропорту, зниженням потреби в переліку послуг, що надаються.

Також у цій частині був проведений розрахунок абсолютного і відносного відхилення фонду заробітної плати від планового рівня і встановлено, що відносна економія фонду заробітної плати у 2019 році (з урахуванням коефіцієнтів коригування) становить 96,3 тис.грн., середньорічна заробітна плата одного працівника основної діяльності зросла на 6,2%, в тому числі одного робітника – на 6,7%, значно зросла середньогодинна заробітна плата – на 17,2%.

Розрахований коефіцієнт випередження (відставання) показує, що продуктивність праці в 1,066 рази зростає швидше, ніж середня заробітна плата.

Аналізуючи склад та структуру персоналу компанії за статтю можемо зробити висновок, що кількість жінок скоротилася на 4,2%, а чоловіків – на 2,9%. У загальній структурі відбулося зменшення частки жінок на 0,2%.

Проведений розрахунок руху робочої сили в компанії свідчить, що коефіцієнти плинності кадрів становили: за 2017р. – 5.65 %, за 2018р. - 15,70 %, за 2019р. – 6,43 %, тобто плинність кадрів за останній рік значно знизилась у порівнянні із 2018 р. У 2018 р. такий високий рівень плинності був пов'язаний із обмеження регулярних пасажирських авіаперевезень. Показник стабільності кадрів 2019 році склав у для керівників - 3%, для професіоналів - 2,3%, для фахівців - 15,8%, для кваліфікованих робітників -31,0%

Система мотивації компанії включає атестацію персоналу та застосування певних форм і систем оплати праці для різних категорій і професій персоналу компанії.

Можливо відмітити, що атестація персоналу проводиться періодично, один раз на три роки. У результаті планової атестації в 2019 р. атестовано: 11 керівників і 25 спеціалістів підприємства, підвищено кваліфікацію 26 чол. за 6 спеціальностями, які пройшли індивідуальну підготовку. Навчання молодих фахівців на підприємстві пройшло 48 осіб.

Також, в результаті проведених розрахунків та аналізу основних показників діяльності персоналу, потрібно відмітити, що є недоліки системи мотивації персоналу компанії. З метою вдосконалення підходів до формування форм та систем оплати праці компанії потрібно розглянути можливість додаткового преміювання працівників за укладання нових контрактів. Розмір преміального фонду (змінна частина фонду заробітної плати) безпосередньо повинна залежати від досягнутих результатів роботи та повинна коригуватися в залежності від цілей розвитку підприємства, що було висвітлено в третьому розділі роботи в рамках застосування системи грейдування.

В третьому розділі магістерської роботи визначено напрями удосконалення системи мотивації персоналу компанії.

Результати, одержані у ході моделювання мотиваційного профілю персоналу, дозволяють у подальшому розробляти більш доцільні та дієві системи мотивації з урахуванням адресності певних груп персоналу. Використання наведених результатів та продовження досліджень за запропонованою класифікаці-

єю потреб може бути використане в дослідженні мотиваційного потенціалу та обґрунтуванні програм подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Застосований метод аналізу ієрархій, в рамках визначення основних шляхів стимулювання персоналу компанії дозволив отримати індекс погодженості, який склав 0,14, що варто вважати відмінним, та вказує на те, що подальшим пріоритетним напрямом стимулювання праці в компанії є заробітна плата.

Проведено також оцінювання результатів діяльності персоналу і запропоновано удосконалити систему стимулювання застосувавши сучасну систему мотивації персоналу – «Грейдування».

Було визначено «вагу» посад компанії за рівнями складності.

Після ранжирування посад за балами значущості для організації встановлено кількість і межі грейдів, на основі яких визначено розмір винагороди, відштовхуючись від посади з мінімальною «вагою» до найбільш значущою посади для компанії.

Таким чином, в результаті впровадження пропонованої системи оцінки праці персоналу підприємство отримає просту, прозору, зрозумілу систему управління оплатою праці, а також підвищить мотивацію своїх співробітників.

Впровадження системи грейдів дозволить зробити оплату праці справедливою і конкурентоздатною, з'явиться можливість враховувати особливості діяльності кожного працівника шляхом диференціювання персоналу в рамках однієї посади, а співробітники отримають стимул до підвищення рівня кваліфікації та поліпшення якості роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Барановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 406 с
5. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116
6. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. № 1 (13). – С. 6–12;
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
8. Горещкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горещкая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).
9. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
10. http://lib-net.com/content/9489_Fynkcii_i_zadachi_upravlinnya_personalom.html

11. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_du_p_LEK.pdf
12. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
13. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
14. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
15. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
16. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
17. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
18. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
19. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. № 4 (42). – С. 224-231
20. Никифорова В.Г. Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
21. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
22. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3

- (133).– С.45-56
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – [3-тє вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
 24. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
 25. І.А. Рядинська, Д.О. Гончаров. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності/ І.А. Рядинська, Д.О. Гончаров // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка», 2018, вип. 18. – 83 с.
 26. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. Управління розвитком : 2008, № 16., 50—52 с.
 27. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2010., Випуск 1. Том 1. 22-28 с.
 28. Сосновий А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов. URL: <http://www.hrliga.com/uploads/greydy.pdf> (дата звернення 10. 11. 2019)
 29. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. Довідник аграрника: 2009, № 2 (80), С. 86—98.
 30. Грейдування посад (метод Хея). Stud. Com. ua : веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod (дата звернення 10. 11. 2019)
 31. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf (дата звернення 06.11.2019)
 32. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. Пер. с

- англ. Н.Г. Владимрова. – М.: ООО "Вершина", 2004. 352 с.
- 33.Грейдування посад (метод Хея). Stud.Com.Ua: веб-сайт.
URL:https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod 12. О. А. Дороніна. Проблеми та перспективи використання грейдов
- 34.Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія «Дніпроавіасервіс» [затверджено Загальними зборами ТОВ «Компанія «Дніпроавіасервіс» протокол № 1 від 26 квітня 2011 року].
- 35.Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.
- 36.https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21724/
- 37.Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб.пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова.– М. : Радио и связь, 1991. – 244 с.
- 38.Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 189 с.
- 39.Тихомирова А.Н., Сидоренко Е.В. Модификация метода анализа иерархий т. саати для расчета весов критериев при оценке инновационных проектов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2
- 40.Яновський А. Психологические аспекты управления персоналом / А. Яновський // Кадровик України. – 2007. – № 5. – С. 120-123.
- 41.Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. Стахів.// Персонал. – 2007. – № 8. – С. 76–80.
- 42.Бериславська Г. В. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах / Г. В. Бериславська, І. А. Крутій // Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту. – 2011. – № 6. – С. 215.
- 43.Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с
- 44.Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персо-

- налу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.
45. Хныкин Г. Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. – 2010. – № 4. – С. 12–18.
46. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
47. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
48. Разинькова О. П. .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.
49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
50. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.- С.51-54
51. Торрингтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управление человеческими ресурсами: учебник / пер. 5-го англ. изд., научн. ред. перевода А. Хачатуров. Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.
52. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.
53. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
54. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підпри-

ємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015).

55. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

Ткачева О.К. МЕТОД СААТІ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. URL:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/drep_2015_4_17.pdf